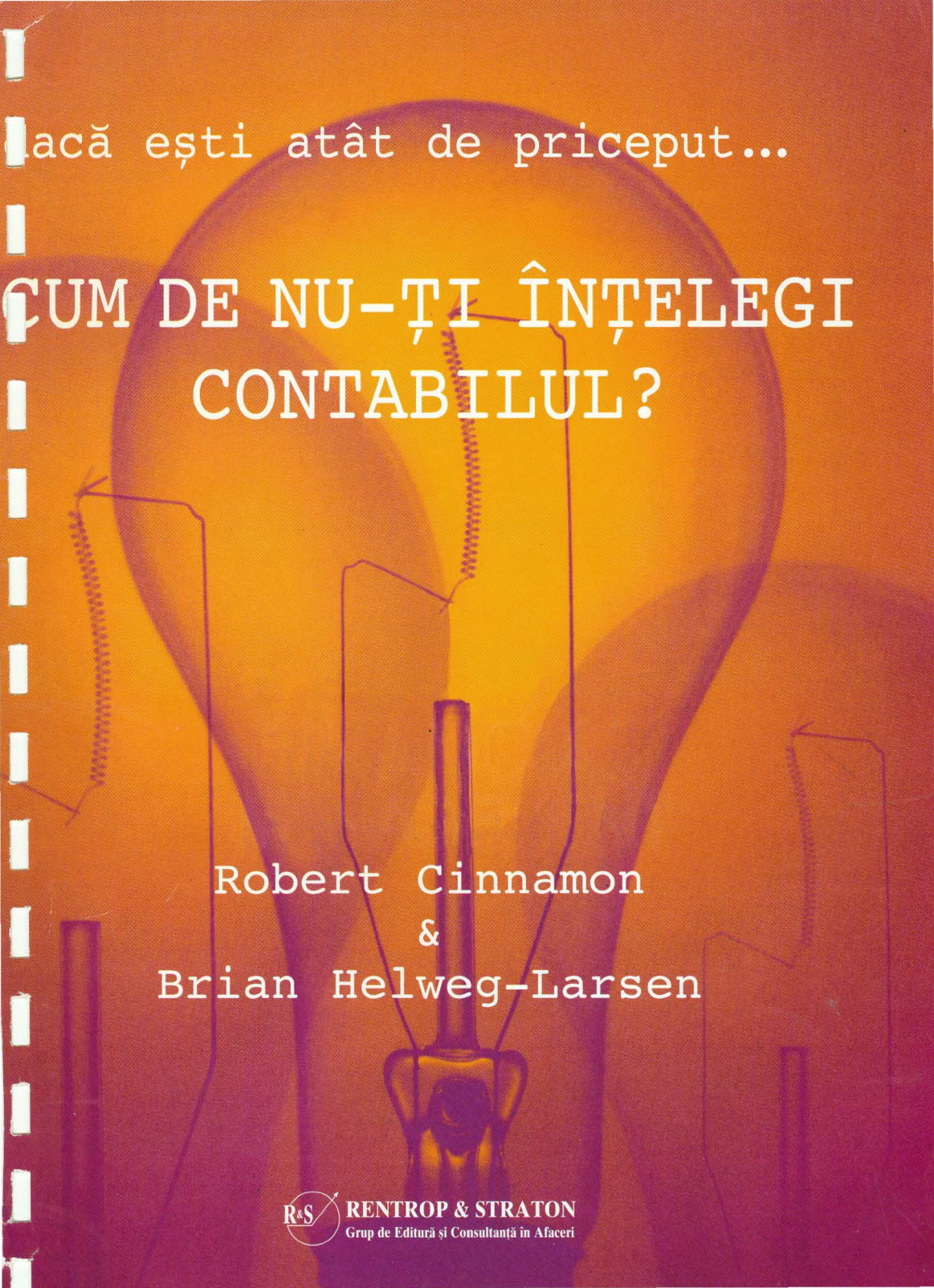
dacă ești atât de priceput...
CUM DE NU-ȚI ÎNȚELEGI CONTABILUL?
Robert Cinnamon
&
Brian Helweg-Larsen
R&S
RENTROP & STRATON
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

Robert Cinnamon & Brian Helweg-Larsen

dacă ești atât de priceput...

CUM DE NU-ȚI ÎNȚELEGI CONTABILUL?

Ghid indispensabil de
management financiar

Traducere: Mihai Badea

RENTROP & STRATON
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

© Robert Cinnamon & Brian Helweg-Larsen, 2002, publicat de Kogan Page Limited
Ediția românească © RENTROP & STRATON
ISBN: 973-8154-71-5

Toate drepturile rezervate. Nici o parte din această lucrare nu poate fi reprodusă, arhivată sau transmisă sub nici o formă și prin nici un fel de mijloace, mecanice sau electronice, fotocopiere, înregistrare audio sau video, fără permisiunea în scris din partea editorului. Autorii sau editorii nu sunt responsabili pentru nici o pierdere ocazionată vreunei persoane fizice sau juridice care acționează sau se abține de la acțiuni ca urmare a citirii materialelor publicate în această lucrare.

Editor:	George Straton
Redactor:	Magda Achim
Director Creație-Producție:	Cristina Leonte
Tehnoredactor:	Simona Morărescu
Corector:	Elvira Panaitescu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CINNAMON, ROBERT
Dacă ești atât de priceput... Cum de nu-ți înțelegi contabilul? Ghid indispensabil de management financiar

Robert Cinnamon, Brian Helweg-Larsen; trad.: Mihai Badea - București: Rentrop & Straton, 2004
Index
ISBN 973-8154-71-5

I. Helweg-Larsen, Brian
II. Badea, Mihai (trad.)

65.012.4:336

RENTROP & STRATON
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

Bdul Națiunile Unite nr. 4, bloc 107 A, sector 5, București.
Tel.: (021) 337.41.46; 205.57.31; Fax: (021) 205.57.30; E-mail: carti@rs.ro; Internet: www.rs.ro.

Tipar: Tipografia Bucureștii Noi

Cuprins

	Cuvânt înainte al editorului seriei	*7*
	Prefață	*9*
	Mulțumiri	*10*
1	**Așadar, de ce vrei să știi mai multe despre finanțe?**	**11**
	Învățare	13
	Poveste despre două limbi	14
2	**Ciclul economic**	**19**
	Înființarea unei societăți	19
	Moving Balance Sheet®	23
	Crearea valorii	29
	Numerarul și profitul	32
	Înființarea și administrarea firmei – prima lună	37
	Contul de profit și pierderi (P&L)	44
	Bilanțul	47
	Ciclul economic al lunii a doua	49
	La bancă	54
	Cum se face contabilitatea	57
3	**Registrele și contabilitatea în partidă dublă**	**61**
	Rapoartele	63
	Contabilitatea în partidă dublă	64
	Impozitarea	67

4	**Unde se încadrează toate funcţiile economice?**	73
	Vânzările	73
	Marketingul	78
	Producţia	78
	Managementul lanţului de furnizare	80
	Resursele umane	80
	Serviciile de informatică, întreţinere şi asistenţă tehnică	81
	Cercetarea şi dezvoltarea	83
	Finanţele	84
5	**Planificarea financiară – bugetele**	85
	Elaborarea bugetului	85
	Prognoza fluxului de numerar	86
	Evitarea falimentului – cum să obţii numerar	88
6	**Măsurarea performanţelor economice – indicii financiari**	93
	Dimensiunea	95
	Analiza contului P&L	96
	Analiza bilanţului	100
7	**Cum ne privesc investitorii – indicii bursieri**	109
	Ce conturi îi interesează pe investitorii noştri?	109
	Acţiunile	111
8	**Evaluarea unei societăţi**	117
	Valoarea activelor	118
	Multiplicatorii	120
	Capitalizarea de piaţă	121
	Balanced Scorecard (BSC)	122
	Fluxurile de numerar	123
9	**Valoarea acţionarială şi profitul economic**	125
	Profitul înainte de dobânzi, impozitare, depreciere şi amortizare (EBITDA)	125
	Profitul economic	126

	Profitul total al acţionarilor (TSR)	128
10	**Costurile ascunse – deprecierea şi amortizarea**	**131**
	Deprecierea	133
	Fondul comercial	136
	Imobilizările necorporale	137
	Capitalizarea costurilor	138
11	**Ce trebuie să vindem pentru a obţine profit?**	**141**
	Costurile variabile	141
	Costurile fixe	143
	Pragul de rentabilitate	145
12	**Instrumentele de evaluare a proiectelor**	**151**
	Perioada de recuperare	152
	Rata de scont (DCF)	152
	Valoarea actuală netă (NPV)	153
	Rata internă a rentabilităţii (IRR)	154
	Valorile finale	155
	Profitul economic	155
	Capcanele	156
	Alţi factori	156
13	**Unde este tot numerarul nostru? – administrarea fondului de rulment**	**157**
	Stocurile	158
	Datoriile	160
	Creanţele	161
	Scoaterea din conturi	162
	Implicaţiile fondului de rulment asupra fluxului de numerar	163
14	**Următorii paşi...**	**167**
	Instruirea	168
	Informaţii de contact	168

15 Glosar de termeni financiari **169**

Index *183*

Cuvânt înainte al editorului seriei

Fără îndoială eşti priceput şi ai înţeles ideea care a inspirat titlul provocator al acestei cărţi. Este o problemă de mare importanţă, iar titlul este o simplă observaţie: dincolo de orice inteligenţă, ceva te neliniştește, te irită, îţi creează frustrări.

Scopul acestei serii „Dacă eşti atât de priceput..." este de a te ajuta să depăşeşti frustrările legate de tot felul de probleme economice arzătoare. Autorii s-au concentrat în mod deliberat asupra lucrurilor care în prezent provoacă cea mai mare îngrijorare. În toată seria, accentul se va pune pe problemele de actualitate şi de mare prioritate atât pentru indivizi, cât şi pentru firmele lor.

Această serie este menită să te ajute. Fie că este vorba de incapacitatea de a „scrie un plan de marketing", de a identifica şi selecta conturile tale cheie, de a crea acea marcă pe care ţi-o doreşti foarte mult şi de care chiar ai nevoie sau de a dezvolta o e-strategie practică şi profitabilă. Stilul este alert şi direct, fără a insista prea mult pe teorie. Într-adevăr, într-un volum de dimensiuni atât de reduse, este adesea necesar să presupui anumite cunoştinţe şi competenţe care depăşesc aria imediată de acoperire a subiectului.

Prin urmare, ce frustrare te-a făcut să pui mâna această carte? Poate că dorești să administrezi performanțele financiare ale societății tale, poate că te gândești că le-ai putea îmbunătăți dacă le-ai înțelege sau poate că dorești pur și simplu să știi cum merg lucrurile. Indiferent de motiv, o discuție cu contabilul tău nu pare să fie de prea mare ajutor...

Ai întâlnit vreodată un director general care nu știe să citească un bilanț contabil? Sunt mai mulți decât ți-ai putea imagina, iar ceea ce este cu adevărat îngrijorător este că deseori sunt responsabili de performanțele financiare ale firmei! Au, spun ei, contabili care să facă genul acesta de treburi pentru ei.

Aceștia sunt desigur cei onești. Mulți alții pretind că înțeleg; de-a lungul carierei, au petrecut sute, poate mii de ore inventând modalități de a evita problema. Ei bine, nu e niciodată prea târziu să recunoști!

A lăsa aceste probleme în seama contabililor sau a-i ruga să te ajute să înțelegi ridică o problemă: contabilii au propriul lor mod de a explica lucrurile, care te bagă și mai mult în ceață... Nici măcar nu mai ești sigur că ei înțeleg!

Scopul acestei cărți nu este de a face din tine un contabil și, cu atât mai puțin, un expert financiar. Obiectivul ei este de a te ajuta să înțelegi principiile, intrând în detalii atât cât este necesar pentru a-ți permite să-ți faci propriile analize ale situațiilor și să porți conversații mai fructuoase cu contabilii – cei care vor rămâne totuși experții tăi financiari!

Această carte te va ajuta să le câștigi încrederea și sprijinul.

Peter Cheverton
Editorul seriei

Prefață

Multe părți ale acestei cărți se bazează pe jocul de afaceri, *Enterprise ProfitAbility®*, dezvoltat de *ProfitAbility® Business Simulations.* În capitolul 2, vei vedea o reprezentare grafică a finanțelor unei firme, la care se va face referire pe parcursul întregii cărți. În alte secțiuni, se vor da exemple cu șase societăți (Ace, Best, Cool, Demon, Excel și First) care sunt concurente în această simulare de afacere. Poți consulta din nou reprezentarea grafică a afacerii din capitolul 2, dacă acest lucru îți este de ajutor.

Cititorii care au cunoștințe fundamentale de finanțe se pot opri doar asupra secțiunilor care îi interesează. Alții ar putea considera util să citească mai întâi capitolul 2, înainte de a trece la subiecte mai complexe.

În mod inevitabil, anumite elemente din domeniul finanțelor se suprapun. Prin urmare, dacă nu înțelegi un concept menționat într-o parte a cărții, verifică indexul de la sfârșitul cărții pentru a vedea dacă este explicat mai detaliat în altă parte.

Mulţumiri

Scrierea unei cărţi este o sarcină dificilă. În primul rând, trebuie să-i mulţumesc profesorului Malcolm McDonald, care ne-a spus că, activând într-o societate de formare profesională şi consultanţă, ar trebui să scriem cărţi. Apoi, colegului meu, Peter Cheverton, care s-a dovedit un model exemplar şi m-a inspirat să scriu o carte despre ceva ce cunosc destul de puţin: finanţele pentru managerii care nu sunt finanţişti de profesie.

Fiind inginer de formaţie, am participat la nenumărate programe privind finanţele, însă doar după ce mi-a căzut în mână simularea de afacere am reuşit cu adevărat să stăpânesc subiectul. Simularea a fost atât de eficientă, încât nu numai că am fost cucerit, dar modelele sale constituie acum baza tuturor explicaţiilor mele referitoare la problemele financiare. Prin urmare, aş vrea să mulţumesc în mod special domnilor Nigel Downing şi lui Brian Helweg-Larsen de la *ProfitAbility® Business Simulations* pentru că ne-au pus la dispoziţie acest mecanism excelent de a transpune în termeni simpli concepte uneori dificile din domeniul finanţelor.

De asemenea, aş dori să mulţumesc unui alt coleg şi mentor, Ken Atkins, care m-a ajutat la capitolul privind contabilitatea în partidă dublă.

În fine, mulţumesc editorilor de la Kogan Page, fiindcă au avut încredere că vom scrie o carte interesantă.

Bob Cinnamon

Aş dori să îi mulţumesc lui Gordon Cousins pentru că m-a încurajat să studiez şi apoi să predau finanţele şi pentru că a lucrat cu mine la proiectul original ProfitAbility®; lui Nigel Downing pentru îndelungata prietenie, în care a lucrat cu mine la Enterprise ProfitAbility® şi la crearea firmei pe care o avem în prezent; soţiei mele, Sarah, pentru răbdarea sa inepuizabilă şi pentru sprijinul său deplin.

Brian Helweg-Larsen

1

Aşadar, de ce vrei să ştii mai multe despre finanţe?

Întreabă un grup de oameni de afaceri de ce trebuie să aibă noţiuni de finanţe şi contabilitate sau, mai direct, de ce *doresc* să cunoască aceste lucruri; răspunsurile se pot dovedi destul de revelatoare. Cel mai frecvent răspuns este de departe: „Pur şi simplu, vreau să ştiu şi eu despre ce vorbesc (contabilii)".

Acest răspuns acoperă o diversitate de confuzii, de la utilizarea excesivă a jargonului (ştii cât reprezintă EBIT din PBIT?) până la neînţelegerea unor conversaţii aparent codate (într-adevăr, unele *sunt* chiar conversaţii codate...). Cu cât aceste plângeri sunt mai energice, cu atât problema pe care o trădează este mai profundă. De obicei, aceasta este o modalitate disimulată de a spune că, de fapt, ei nu înţeleg principiile contabilităţii financiare şi manageriale. Ne referim la citirea unui bilanţ – tu ştii să faci asta? Sau la cunoaşterea diferenţelor dintre un

bilanţ şi un cont de profit şi pierderi – tu cunoşti aceste diferenţe?

O variantă mai sofisticată a acestui prim răspuns este „Aş dori să pot înţelege de ce mi se întâmplă toate acestea".

Am auzit un director de marketing spunând „Cei de la finanţe sunt nişte tipi antipatici din celălalt capăt al culoarului, care îmi resping propunerile".

Am auzit un manager de producţie întrebând „De ce câştigă întotdeauna directorul financiar atunci când discutăm despre bugete?".

„Nu este corect..." nemulţumirea generală a oamenilor de afaceri confruntaţi cu contabilii lor capătă proporţii în perioadele dificile, când sunt necesare reduceri.

După aceste prime răspunsuri, adesea destul de amare, cei mai profunzi vor spune că ceea ce îşi doresc este să aibă încrederea de a-şi provoca contabilul la o discuţie.

Directorul de marketing vrea să ştie de ce i se spune mereu că îşi cheltuieşte prea repede bugetul; şi, lucru şi mai important, chiar îşi cheltuieşte bugetul prea repede?

Directorul de vânzări doreşte să ştie de ce i se spune mereu să insiste pe lângă clienţi să-şi respecte termenele de plată sau chiar să le ofere reduceri pentru plata în avans. Asta, în condiţiile în care clientul doreşte de fapt să aibă credit prelungit, iar acea mare oportunitate de vânzări este din ce în ce mai aproape de realizare.

Directorului de operaţiuni i se spune că are prea multe stocuri, deşi agenţii de vânzări fac atac de cord atunci când nu există marfă în stoc. Ceea ce vrea el să ştie este care e problema şi ce este prea mult?

Departamentul de achiziţii este presat să le ceară furnizorilor termene mai rezonabile; ar prefera însă de o mie de ori ca acei furnizori să-i ofere nişte avantaje *reale* privind dezvoltarea de produse noi. Cine are dreptate: cei de la achiziţii sau contabilii? Cum ar putea discuta ei argumentele pro şi contra ale fiecărei abordări?

De îndată ce poţi discuta astfel de chestiuni, nu numai că lucrurile devin clare, ci eşti pregătit să treci la nivelul următor – să-ţi administrezi în mod activ finanţele.

Dacă ai propria ta afacere, îţi vei pune adesea (mai ales la început) următoarea întrebare: de ce atunci când fluxul de numerar este corespunzător, nu mă preocupă acest aspect, nici măcar nu mă interesează, iar atunci când este necorespunzător devine o problemă stringentă? În momentul de criză, este destul de greu să mai găseşti vreun as în mânecă, astfel încât cei mai mulţi trebuie să se gândească la reducerea costurilor.

Ştii că ai puţin timp la dispoziţie, ştii că problema va reveni şi te va obseda. Prin urmare, de ce nu faci ceva pentru a evita asemenea situaţii de la bun început? Unul dintre motive ar putea fi faptul că la momentul respectiv scoteai profituri bunicele. Am pierdut socoteala afacerilor care fac profituri bunicele pe hârtie, dar care totuşi dau faliment. Ca să afli mai multe despre acest subiect, trebuie să citeşti despre...

ÎNVĂŢARE

Fără îndoială, cel mai bine învăţăm din experienţă şi, de cele mai multe ori, dintr-o experienţă dificilă. Dacă vrei să înveţi despre finanţe, nu există

modalitate mai bună decât să-ţi iei inima-n dinţi, să te dedici unei probleme, să-ţi sapi o groapă şi apoi să te chinui să ieşi din ea. Presupun că foştii directori de la Boo.com* înţeleg acum, mai bine decât oricine, realităţile dure ale costurilor şi ale fluxului de numerar.

Acum, n-o să-mi mulţumeşti pentru sfat dacă e vorba să faci practică în propria ta firmă; prin urmare, ne propunem să facem acest lucru aici, în întreprinderea altcuiva. Oamenii care citesc cărţi încearcă pur şi simplu să accelereze lucrurile şi, poate, să evite unele capcane bursiere. Această carte îşi propune să te îndrume în acest sens, dar să te şi ajute să-ţi iei inima în dinţi.

Vom deslusi conceptele, vom demitiza convenţiile şi vom traduce jargonul, trecându-te prin înfiinţarea şi primul an de activitate comercială al unei societăţi reale. Să nu te aştepţi însă la o navigare uşoară.

POVESTE DESPRE DOUĂ LIMBI**

Se spune că *britanicii şi americanii sunt două popoare despărţite de o limbă comună****; totuşi, după ani de *M.A.S.H., Monty Python, Friends* şi *Fawlty Towers,* se pare că ne înţelegem destul de bine unii cu alţii. Ştim cu toţii cuvintele care ne diferenţiază: *lifts* şi *elevators, boots* şi *trunks, nap-*

** Site web de comerţ electronic care a dat faliment într-un timp record din cauza strategiei manageriale deficitare (n. red.).*

*** Aluzie la romanul „Poveste despre două oraşe", al scriitorului englez, Charles Dickens (1812-1870) (n. red.).*

**** Citat din George Bernard Shaw (1856-1950), dramaturg britanic de origine irlandeză (n. red.).*

pies şi *diapers, vacations* şi *holidays*;* confuziile serioase apar rar în comunicare, acestea dând doar o mai mare diversitate vieţii. Personal, îmi place să mi se ofere biscuiţi şi presupun că şi americanilor le face plăcere să li se ofere o halbă cu bere**.

Încep să mă îngrijorez doar atunci când poliţiştii care supraveghează de Crăciun mulţimea de cumpărători strigă prin megafoane *Stay on the pavement***,* iar câţiva turişti americani sar pe şosea, pentru aceşti turişti, *pavement* înseamnă şosea, iar *sidewalk* trotuar.

Ce se întâmplă însă atunci când cuvintele nu se mai referă la termeni generali, ci la termeni foarte specifici din domeniul afacerilor şi finanţelor? Câtă supărare poţi provoca trimiţând unui coleg american un e-mail în care îi ceri amănunte despre *stocurile sale de acţiuni****?* Ei bine, cum tocmai ai cerut o analiză a *pachetelor sale de acţiuni,* se va considera, probabil, că ai cam sărit calul. Dar dacă un coleg american îţi cere amănunte despre *inventory*****?* Am văzut britanici trimiţând un comentariu privind departamentul lor R&D****** – desigur

---

** Cuvinte din engleza britanică, respectiv engleza americană, care denumesc aceleaşi realităţi: lifturi, portbagaje, scutece, vacanţe (n. tr.).*

*** Joc de cuvinte între* ***cookie*** *– biscuit, fursec (engl. brit.) sau fişier care conţine informaţii despre un utilizator (engl. amer.), respectiv* ***pint*** *– pintă, unitate de masură (engl. amer.) sau halbă de bere (engl. brit.) (n. red.).*

**** Rămâneţi pe trotuar! – în engleza britanică / Rămâneţi pe şosea! – în engleza americană (n. tr.).*

***** În original* ***stocks,*** *care în engleza britanică înseamnă stocuri de mărfuri (n. tr.).*

****** În engleza americană are sensul de stoc de mărfuri (n. tr.).*

******** ***Research and Development*** *– Cercetare şi dezvoltare (n. red.).*

că se referă la locul în care inventăm lucruri, ce ciudat. Colegul tău dorește desigur informații despre *stocurile tale de mărfuri.*

A scris vreodată un CEO* britanic unei filiale americane că trebuie neapărat să renunțe la *expenses*** și încă repede, pentru ca mai apoi să afle că fabrica a fost vândută? *Expenses* înseamnă active fixe, dar noi avem tendința de a le considera cheltuieli de deplasare și de reprezentare.

Budgets este un alt termen care acoperă mai multe domenii. Prin buget, britanicul înțelege un set de obiective și de limite bine gândite; americanii se gândesc la o firmă de închirieri de mașini la prețuri mici, până când le spui că, de fapt, te referi la planul lor operațional. Dacă le ceri să-ți trimită documentele privind bugetul sau să își reducă bugetul, s-ar putea să ai parte de niște rezultate interesante.

Dacă un american îl întreabă pe un britanic ce fel de *drawings* va anunța firma sa în acest an, nu dorește informații despre sponsorizarea festivalului local de artă, ci se referă de fapt la *dividende.*

Exemplele ar putea continua. Jargonul și terminologia abia așteaptă să te prindă pe picior greșit, „și de-o parte și de alta a iazului". Pentru a complica lucrurile și mai tare pentru neinițiați, ceea ce se pretinde a fi englezesc nu este ceea ce vei găsi în *Webster* – acesta este un dicționar pentru noi, britanicii.

Profitul, un cuvânt destul de simplu, poate avea o mulțime de sensuri diferite, de la profit brut la profit net, de la profit din exploatare la profit după impozitare; unii se gândesc încă la bani, în vreme ce

---

** **Chief Executive Officer** – director executiv (n. tr.).*

*** Active fixe – engleza americană, cheltuieli de afaceri – engleza britanică (n. tr.).*

contabilii s-ar lua cu mâinile de cap de disperare la o astfel de sugestie.

În plus, de ambele părți ale Atlanticului, contabilii au adesea pentru fiecare concept o întreagă serie de sinonime, pe care le folosesc nediferențiat în conversație, băgându-i complet în ceață pe nespecialiști. Mai adaugă la asta faptul că un număr de cuvinte foarte simple și foarte cunoscute, precum *fix* și *variabil*, sunt folosite de contabili cu sensuri tehnice foarte specifice, care nu au practic nici o legătură cu înțelesul lor obișnuit; obții astfel rețeta frustrării depline.

Pe lângă acestea, există tot felul de acronime – RONA, EBITDA, REM, ROE și altele. (Da, al treilea *este* numele unei formații americane de rock, și nu un termen financiar, dar cine ar fi îndrăznit să întrebe?)

Simpla întrebare a contabilului

Există o concluzie a obișnuitei glume despre contabilii introvertiți... Par să-și controleze mai bine propriul ego. Vor fi întotdeauna fericiți să răspundă la o întrebare simplă pentru a evita propria lor confuzie. „Ce vrei să spui cu asta?" este o întrebare pe care managerul obișnuit nu îndrăznește să o pună de teamă să nu pară pe dinafară. Dacă îți vei da seama că întreg domeniul finanțelor este presărat cu capcane, vei vedea că nu trebuie să te simți stânjenit atunci când ceri lămuriri; este un obicei minunat, care trebuie cultivat.

Discutând detaliile managementului financiar, vom încerca să explicăm acești termeni pe măsură ce-i întâlnim și nu ne vom cere scuze dacă îi vom folosi în forma lor completă, acolo unde ai prefera

poate să găsești termeni simpli – una dintre modalitățile de a clarifica toate lucrurile acestea este de a înțelege jargonul „așa cum este folosit".

Tabelul 1.1 prezintă o listă cu câțiva termeni comuni pentru aceste două limbi destul de diferite.

Tabelul 1.1 Termeni comuni în engleza britanică și engleza americană

Engleză britanică	Engleză americană	Alți termeni	Română
Accounts	*Financial statements*	*Books*	Conturi
Budget	*Business plan*	*Operational plan*	Buget
Creditors	*Payables*	*Accounts payable*	Creanțe
Debtors	*Receivables*	*Accounts receivable*	Datorii
Depreciation	*Amortization*		Amortizare
Dividend	*Drawings*		Dividende
Equity	*Owners funds*		Capital propriu
Fixed cost	*Expenses*	*Burden, overhead*	Costuri fixe
Funds flow	*Cash flow statement*		Flux de numerar
Gearing	*Leverage*		Grad de îndatorare
Gross margin	*Gross profit*		Marjă brută
Indirect costs	*Sales, general and administration (SG&A)*		Costuri indirecte
Internal rate of return (IRR)	*DCF yield*		Rata internă a rentabilității
Loans	*Debt*		Împrumuturi
Net profit	*Net income*		Profit net
Profit	*Earnings*		Profit
Profit and loss account	*Income statement*		Cont de profit și pierderi
Reserves	*Retained earnings*		Profit nedistribuit
Return on sales	*Return on revenue*		Rentabilitate vânzărilor
Sales	*Revenue*	*Income, top line, invoice value*	Vânzări
Shares	*Stock*		Acțiuni
Stock	*Inventory*		Stoc
Variable cost	*Fluctuating cost*	*Costs of good sold (COGS)*	Cost variabil

2

Ciclul economic

ÎNFIINȚAREA UNEI SOCIETĂȚI

Firmele diferă una de alta într-o măsură atât de mare, încât fiecare este într-adevăr unică. Ele parcurg un proces simplu, oarecum similar. Îl vom numi ciclu economic. Acestea produc și livrează un produs sau un serviciu, trimit facturi clienților, își achită notele de plată, încasează bani de la clienții lor și își țin contabilitatea. Pentru a ilustra acest proces, vom înființa o societate imaginară. Firma este reprezentată vizual în figura 2.1.

Trecere în revistă a premiselor

Să aruncăm o privire asupra firmei noastre. Mai întâi, vom închiria o unitate industrială. Aici pot încăpea până la patru unități de producție; chiria va fi însă aceeași, indiferent dacă avem o unitate sau patru.

Ne-ar plăcea să avem o sumă în numerar în firmă. De fapt, aceasta va fi păstrată într-un cont bancar (sau în buzunarul de la spate, dacă ești un sim-

plu comerciant!). Vom avea însă la sediul nostru o casetă de bani în care păstrăm acest numerar. Dorim să avem bani mulţi sau puţini în această casetă? Vedem deja profilându-se un scandal între departamente, aşa că vom reveni asupra acestui aspect într-un alt capitol.

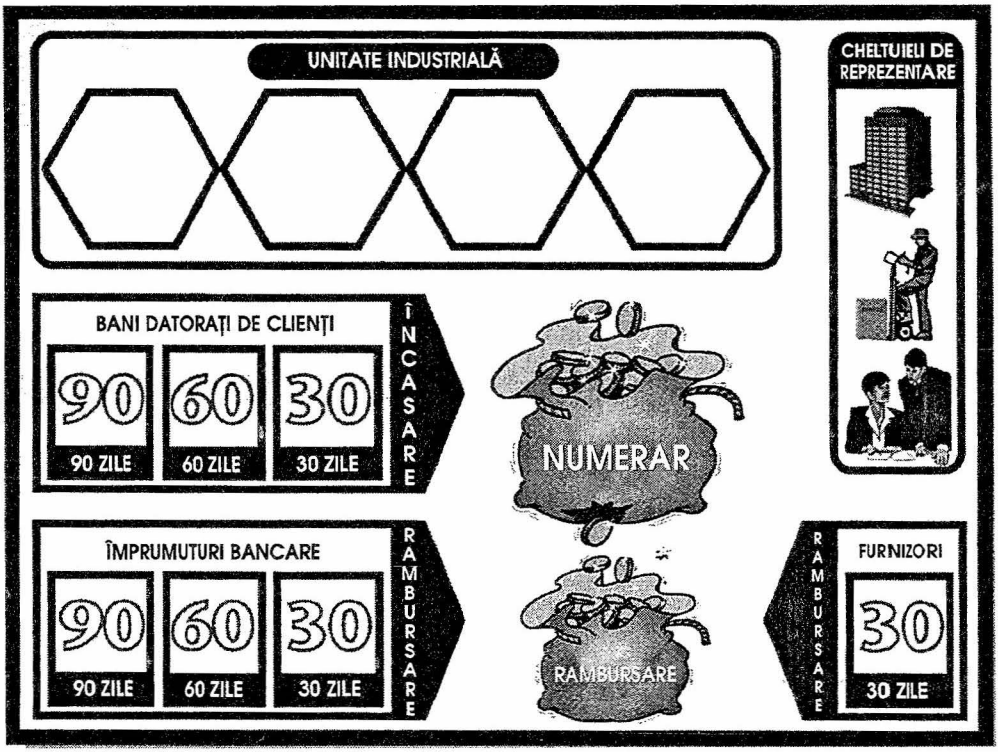

Figura 2.1 Înfiinţarea unei firme imaginare

Vom avea apoi o zonă reprezentând banii pe care ni-i datorează clienţii. După cum poţi vedea, le-am acordat clienţilor noştri termene de 30, 60 sau 90 de zile pentru a ne plăti. La sediul nostru există o casetă pentru fiecare. Atunci când livrăm bunuri, le trimitem facturi clienţilor; în funcţie de termenele de pla-

tă, banii vor ajunge la noi în 30, 60 sau 90 de zile. Putem lua în calcul banii respectivi, dar nu-i avem încă! Cu fiecare lună, banii se vor apropia de noi tot mai mult, până când, în cele din urmă, vor intra în caseta de bani. Doar atunci îi putem cheltui!

Sub numerar, avem caseta de „rambursare". Atunci când ceva ajunge în această zonă, trebuie să plătim din numerar. Dacă nu avem deloc numerar, trebuie să facem cumva rost sau suntem faliți. Indiferent de profitul realizat, o firmă fără numerar este o firmă falimentară.

O firmă fără numerar este o firmă falimentară

Într-o parte a acestei casete de rambursare, avem creditul pe care îl putem obține de la furnizori, după ce am desfășurat o vreme activități comerciale și ne-am creat o reputație. În cealaltă parte, avem împrumuturile bancare. Din nou, putem împrumuta după ce am căpătat credibilitate, cu condiția să îndeplinim condițiile stabilite de bănci.

În fine, în partea din dreapta jos, avem diverse costuri aferente funcționării firmei: chiria, salariile, cheltuielile administrative etc.

De ce ai nevoie pentru a înființa o firmă nouă? Simplificând lucrurile la maximum, ai nevoie de:

O idee - un produs sau un serviciu. Pentru ce lucru vei putea să ceri bani clienților (adică, să faci o vânzare și să emiți o factură)?

Bani – intenționat sună destul de vag, însă vei avea nevoie de un tip de finanțare.

Un plan – vei înființa firma în camera din spate, vei închiria un birou, te vei ocupa singur sau vei angaja oameni etc.? Cu cât planul este mai bun, cu atât sunt mai mari șansele ca firma ta să supraviețuiască și să aibă succes.

Să presupunem că ideea noastră este de a înființa o firmă care instalează sisteme de alarmă albe*. Ne vom aproviziona cu sisteme de alarmă și le vom instala în casele oamenilor contra cost.

Banii sunt reprezentați de jetoane de cazinou de culoare gri

Apoi, vom avea nevoie de niște bani. Îi vom reprezenta sub forma unor jetoane de cazinou de culoare gri, fiecare jeton valorând 1.000 GBP. Să spunem că, în calitate de proprietari ai acestei societăți, vom contribui cu 30.000 GBP pentru a demara afacerea. Această sumă este reprezentată de 30 de jetoane de cazinou de culoare gri, care vor fi trecute la numerar, ca în figura 2.2.

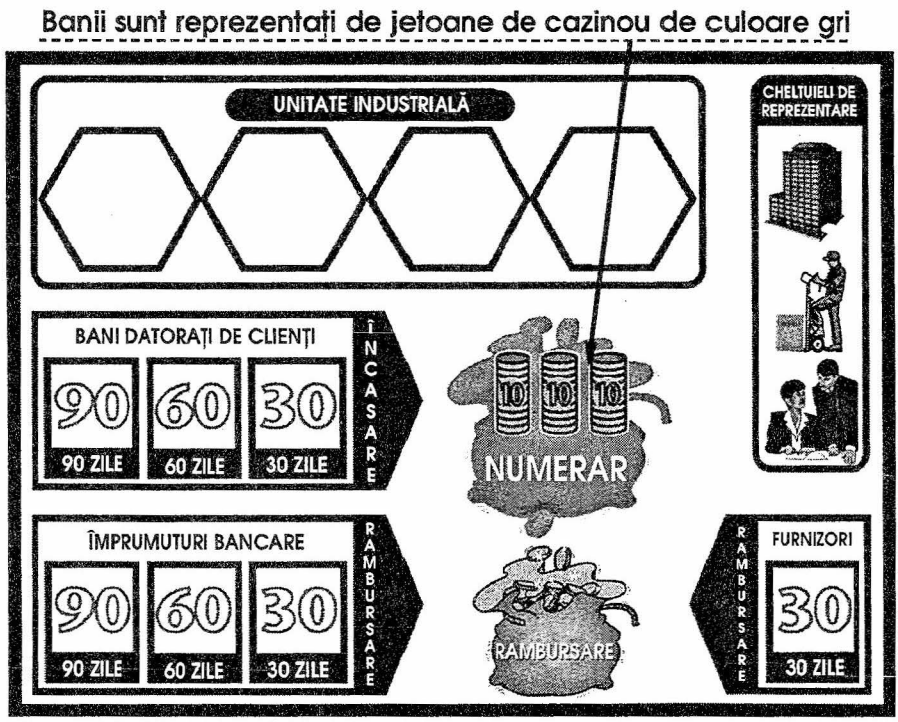

Figura 2.2 Numerarul firmei

* *Sistemele de alarmă comercializate sunt de diverse culori (n. red.).*

MOVING BALANCE SHEET®

Acum, vom investi cele 30.000 GBP în afacere. Vom dori să ţinem evidenţa banilor pe care-i cheltuim; cel puţin, contabilul nostru va dori acest lucru. Vom face un tabel în care vom înregistra ce avem în firmă şi sursele din care provin banii. Evident, cele două aspecte trebuie întotdeauna să se echilibreze (adică, să fie identice). Altfel, am putea pur şi simplu să renunţăm la muncă şi să „umblăm la contabilitate" de câte ori avem nevoie de numerar măcar cât ţine figura. Această situaţie este prezentată în tabelul 2.1.

Tabelul 2.1 Moving Balance Sheet® – Etapa 1

Ce avem:	Iniţiere afacere				
Numerar	30				
Total	30				
De unde provine:					
Fondurile proprietarilor	30				
Total	30				

Moving Balance Sheet® este o marcă înregistrată a *ProfitAbility Business Simulations*

Pentru a instala sistemele de alarmă albe vom avea nevoie de niște echipamente: o furgonetă, scări, unelte etc. Să presupunem că acestea costă 5.000 GBP. Vom cumpăra deci aceste echipamente și le vom instala în unitatea noastră industrială. Pentru a le plăti, vom lua suma de 5.000 GBP din numerar și o vom pune la echipamente. Aceasta este o reprezentare vizuală a valorii acelui activ, conform figurii 2.3.

Contabililor le place să aprecieze valoarea lucrurilor în funcție de cost

Să vedem acum ce avem în firmă. Avem 25.000 GBP numerar și echipamentele evaluate la 5.000 GBP – în total, 30.000 GBP. În general, contabililor le place să aprecieze valoarea lucrurilor în funcție de cost. Așa este *prudent* să faci.

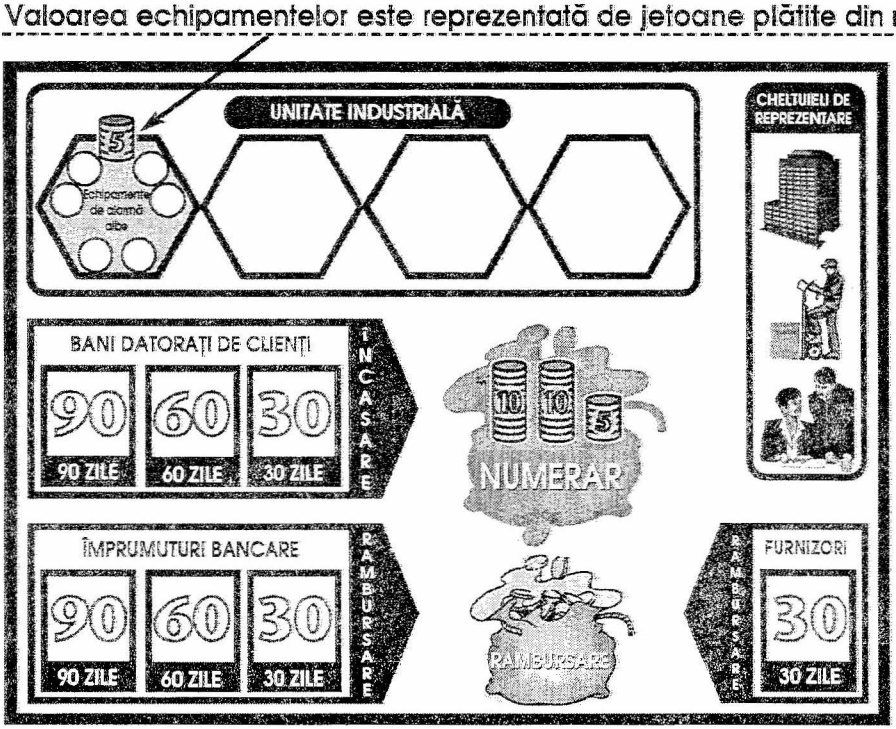

Figura 2.3 Valoarea echipamentelor

Prudența

Știi probabil că persoanele care colectează impozitele țin foarte mult la prudență. S-ar putea să nu știi însă că toți contabilii sunt atât de mult pisați la cap cu prudența încât aceasta ajunge să facă parte din personalitatea lor. Dacă ne uităm în *Thesaurus**, vom observa că sinonimele prudenței sunt grija, perspicacitatea, prevederea, economia, precauția etc. Toate acestea se rezumă la faptul că, în realitate, contabilii sunt precauți, alergici la risc și reticenți la schimbare.

„Cum îți dai seama dacă ai de-a face cu un contabil extrovertit? Când vorbește cu tine, acesta se uită la pantofii *tăi.*" Desigur, știm cu toții că există excepții de la acest stereotip, însă, indiferent de personalitatea contabilului, prudența lui nu este de natură să ne încânte. Un tânăr contabil de excepție mi-a spus recent că a renunțat la prudența extremă. A recunoscut însă că, pe o scală de la 1 la 100, unde 1 înseamnă prudență maximă, acum s-ar putea afla pe la 5. În general, contabilii au tendința de a te ține pe loc decât să te împingă înainte.

Să revenim la evidențele noastre! De unde provin banii? Ei bine, noi contribuim cu banii pentru a demara afacerea, așa încât vom numi acești bani fondurile proprietarilor; dat fiind că am contribuit cu 30.000 GBP, sumele se egalizează ca în tabelul 2.2.

Suntem pregătiți să trecem la etapa următoare – trebuie să angajăm pe cineva care să instaleze aceste alarme. Din fericire, pe stradă trece un tip care se întâmplă să fie bine instruit și să dorească să lucreze pentru noi. Așa încât îl angajăm și suntem gata să ne lansăm în afaceri.

---

* *Dicționar de sinonime inițiat de medicul și eruditul englez, Peter Mark Roget (1779–1869) (n. tr.).*

Tabelul 2.2 Moving Balance Sheet® – Etapa a 2-a

Ce avem:	Inițiere afacere	Achiziție echipamente			
Numerar	**30**	**25**			
Echipamente		**5**			
Total	30				
De unde provine:					
Fondurile proprietarilor	**30**	**30**			
Total	30	30			

Moving Balance Sheet® este o marcă înregistrată a *ProfitAbility Business Simulations*.

Oamenii – cel mai important activ al nostru?

Să vedem din nou ce avem în firmă. Din punctul de vedere al contabilului, numărul schimbărilor este zero. Aceasta este și valoarea pe care acesta o atribuie oamenilor – zero! Atunci când șeful spune că oamenii sunt cel mai important activ, poți fii sigur că nu este contabil.

Sunt foarte puține excepții de la această regulă a „neevaluării" oamenilor. De exemplu, cluburile de fotbal plătesc adesea sume imense de bani pentru un jucător. Prin urmare, înregistrează acest „activ" în con-

tabilitate şi apoi, desigur, se aşteaptă să aducă un profit – îşi pun activul la lucru! Aceasta este însă o afacere riscantă. Este de ajuns ca jucătorul să-şi rupă piciorul şi să nu mai poată juca. În acest caz, preţiosul activ nu mai valorează un sfanţ, indiferent de valoarea trecută în contabilitate.

Pentru a putea instala aceste alarme, trebuie să cumpărăm piesele necesare – componentele electronice, cablurile, soneriile. Aceste materii prime sunt reprezentate de jetoane albe. Dacă ne uităm la echipamentele noastre, observăm că există şase spaţii pentru unităţile de materii prime. Asta, deoarece Fred, operatorul nostru, nu poate instala decât şase alarme pe lună. Nu există ore suplimentare şi nici schimburi de noapte – poate face lunar doar şase lucrări.

Dilemă economică: ce se întâmplă dacă obţii prea multe lucrări?

Iată deci o problemă economică: ce opţiuni avem în cazul în care obţinem un contract pentru instalarea a şapte alarme pe lună? Ei bine, am putea instala câteva luna asta şi câteva – luna viitoare. Ceea ce se numeşte livrare treptată şi poate duce la tot felul de probleme – fluctuaţii de la un lot la altul şi litigii cu privire la cantitatea livrată. Am putea angaja pe altcineva să instaleze o alarmă în locul nostru. Evident, ar trebui să-l plătim pe subcontractant şi apoi să trimitem clientului o factură pentru lucrarea efectuată.

Am putea să mai cumpărăm nişte echipamente – încă o furgonetă, scări etc. şi să mai angajăm o persoană care să instaleze alarme pentru firma noastră. Sau am putea cumpăra o societate care îşi desfăşoară deja activitatea în domeniu: facem o achiziţie.

Să revenim însă la exemplul nostru simplu şi la evidenţele noastre. Am convenit că trebuie să cumpărăm nişte materii prime şi că fiecare alarmă albă costă 2.000 GBP.

Întrucât avem capacitatea de a instala şase unităţi pe lună, să cumpărăm şase. Mergem la furnizor, iar agentul comercial ne spune: „E prima oară când vă văd, aşa că trebuie să plătiţi în numerar". Pentru livrarea a şase unităţi vom avea de plătit furnizorului nostru 12.000 GBP din numerar, ca în figura 2.4.

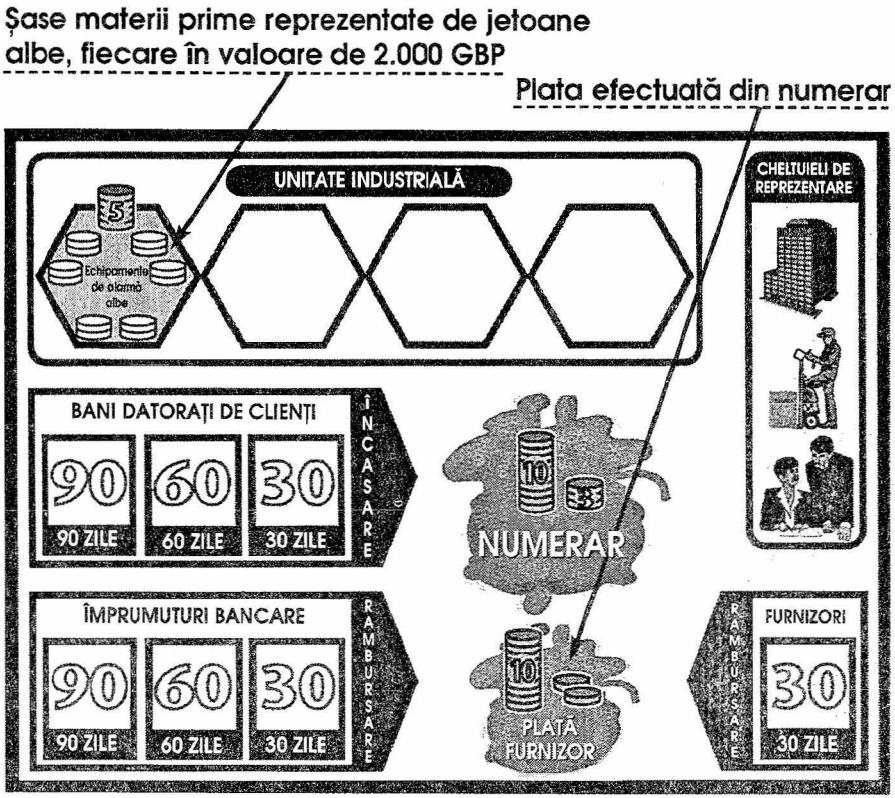

Figura 2.4 Achiziţia materiilor prime

Acum, avem în firmă 13.000 GBP în numerar. Echipamentele valorează 5.000 GBP şi sunt deja nişte stocuri: materiile prime valorează 12.000 GBP –

cât am plătit pe ele. Toate acestea valorează 30.000 GBP. De unde provine suma? Sunt cele 30.000 GBP cu care am contribuit la înființarea societății, după cum indică tabelul 2.3.

Tabelul 2.3 Moving Balance Sheet® – Etapa a 3-a

Ce avem:	Inițiere afacere	Achiziție echipamnte	Achiziție stoc	
Numerar	**30**	**25**	**13**	
Echipamente		**5**	**5**	
Stoc			**12**	
Total	30	30	30	
De unde provine:				
Fondurile proprietarilor	**30**	**30**	**30**	
Total	30	30	30	

CREAREA VALORII

Să vedem cum ar putea arăta toate acestea în plan concret. Am înființat o societate, am găsit un sediu, am dezvoltat un produs și un serviciu, am instalat echipamentele, am angajat personal și ne-am

aprovizionat cu materii prime. Acum suntem pregătiți să vindem respectivele produse și servicii. Avem vreo valoare adăugată până acum? Ei bine, tot ce avem în societate valorează doar 30.000 GBP, aceeași sumă ca investiția noastră inițială.

Crearea valorii

Pentru a „crea" valoare, trebuie să vindem ceva. Să presupunem că găsim un client care dorește să instaleze șase alarme și că este dispus să plătească 20.000 GBP. Livrăm cele cinci alarme, iar clientul ne plătește suma de 20.000 GBP. Vestea bună este că am făcut o vânzare – vestea proastă este că vom primi banii de la client abia peste 30 de zile. Suma de 20.000 GBP se îndreaptă către caseta marcată „client – 30 de zile" din partea stângă a casetei de bani, ca în figura 2.5. Va trebui să așteptăm acum până luna următoare pentru a încasa aceste fonduri.

Când putem vorbi de o vânzare?

Există multe răspunsuri posibile la această întrebare. Iată câteva dintre ele:

Departamentul Vânzări susține că atunci când obții comanda.

Contabilii nu sunt de acord. De regulă, ei nu acceptă promisiuni și, prin urmare, nu vor trece nimic în contabilitate doar pe baza comenzilor. Mai rău chiar: pentru cei de la vânzări, contabilul va înregistra toate costurile efectuate pentru obținerea comenzii; nu va avea pic de respect pentru truda celor de la vânzări!

Departamentul juridic susține că în momentul semnării contractului.

Din nou, contabilii nu sunt de acord. Obligația legală nu este suficientă pentru ei.

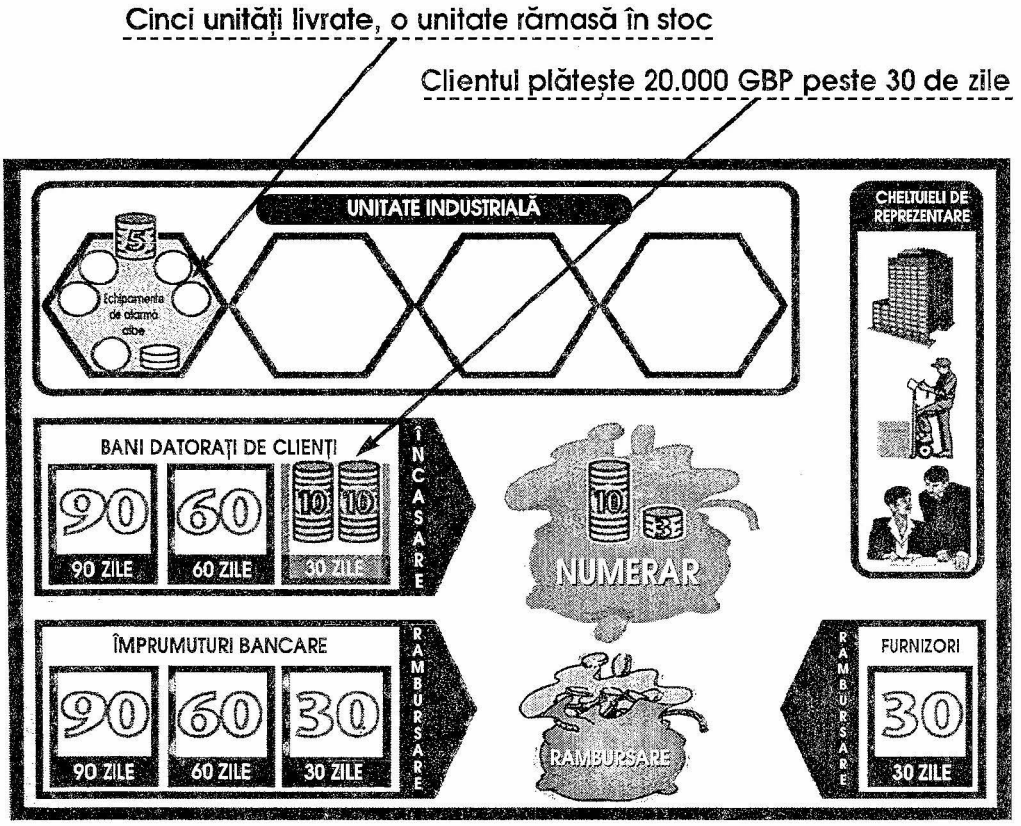

Figura 2.5 Livrarea bunurilor şi aranjamentele de plată

Un răspuns de bun-simț este adesea: atunci când primim banii. Un clișeu uzitat spune că o vânzare este finalizată atunci când banii au intrat în cont.
Nici de data asta contabilii nu sunt de acord. Ei susțin că se poate vorbi cu adevărat de o vânzare în momentul în care s-a emis factura. Când ai făcut o vânzare, în opinia contabililor? Atunci când o poți înregistra în contabilitate, iar acest lucru este posibil după emiterea facturii.

Dacă ai o afacere de consultanță, nu creezi valoare pentru propria ta firmă atunci când câștigi un contract. În orice caz, nu din punctul de vedere al contabilului. Nu creezi valoare pentru propria ta firmă nici măcar atunci când livrezi serviciul. Creezi valoare doar atunci când trimiți factura clientului. Acest lucru se poate întâmpla însă peste ceva timp, după ce ai pregătit toate fișele de pontaj și ai calculat cât de mare să fie suma din factura clientului. Cel puțin, așa gândește contabilul.

NUMERARUL ȘI PROFITUL

Să vedem ce avem acum în firmă. Mai avem 13.000 GBP numerar, echipamentele valorează tot 5.000 GBP și mai avem ceva despre care spunem că este „datorat de clienți": o factură neachitată de 20.000 GBP. Toate astea fac 40.000 GBP.

De unde provine această sumă? Ei bine, știm că 30.000 GBP provin de la proprietari. Dar, vezi tu, acum contabilii nu mai pot egaliza rulajele din conturi. Așa că au inventat ceea ce se numește profit; acesta este indicat în tabelul 2.4. Cât de mare este acesta? Ei bine, pentru a egaliza rulajele din conturi, profitul trebuie să fie de 10.000 GBP!

Numerarul și profitul nu sunt același lucru

Acesta este un mod neobișnuit de a demonstra existența profitului. Am procedat așa pentru a arăta că profitul este pur și simplu o sumă pe care o calculează contabilii. Nu o poți vedea sau atinge! De fapt, nu este o grămadă de 10.000 GBP pe care să o poți privi. Dar numerarul? Pe acesta îl poți vedea, atinge și simți. Tot ce trebuie să faci pentru a afla dacă ai numerar este să verifici caseta de bani (banca) – noi avem 13.000 GBP, dar profitul a fost de 10.000 GBP.

Tabelul 2.4 Moving Balance Sheet® – Etapa a 4-a

Ce avem:	Inițiere afacere	Achiziție echipamente	Achiziție stoc	Vânzare 5 unități cu 20	
Numerar	**30**	**25**	**13**	**13**	
Echipamente		**5**	**5**	**5**	
Stoc			**12**	**2**	
Sumă datorată de clienți				**20**	
Total	30	30	30	40	
De unde provine:					
Fondurile proprietarilor	**30**	**30**	**30**	**30**	
Profit				**10**	
Total	30	30	30	40	

Numerarul și profitul nu sunt frați gemeni

Numerarul și profitul nu reprezintă același lucru. Acesta este poate unul dintre conceptele cele mai importante din domeniul finanțelor și unul dintre cel mai prost înțelese. Profitul este o sumă, nimic mai mult. Doar numerarul este real.

Numerarul și profitul – hrana și oxigenul

Profitul este ca hrana. Dacă nu ai nimic de mâncare pentru restul zilei, îți va fi foame și poate vei fi nervos, dar vei supraviețui. Chiar și după câteva zile, poate chiar săptămâni, vei rezista atâta timp cât ai aer și apă;

La fel se întâmplă și cu societățile care nu realizează profit. Numerarul este însă ca oxigenul. Dacă rămâi fără oxigen câteva minute, mori. La fel, dacă nu ai numerar în firmă, în câteva zile dispari. Serviciile sunt întrerupte, angajații neplătiți nu mai lucrează, furnizorii nu îți mai livrează materialele de care ai nevoie și toată afacerea intră pe linie moartă. Prin urmare, pentru a avea o firmă sănătoasă, trebuie să ai grijă de ambele: de profit, pe termen lung, și de numerar, pe termen scurt.

În fine, ce se va întâmpla după 30 de zile? Îți amintești de clientul acela care ne datorează niște bani? Ei bine, în lumea reală, s-ar putea să fim nevoiți să alergăm după respectivul client ca să ne plătească, dar în exemplul nostru suntem plătiți la timp. Așa că numerarul ajunge la 33.000 GBP, ca în figura 2.6, banii datorați de clienți ajung la zero, dar totalul este tot 40.000 GBP.

30.000 GBP provin din fondurile proprietarilor, iar 10.000 GBP din profitul indicat în tabelul 2.5.

Realizarea unei vânzări influențează profitul, nu și numerarul

Am văzut că numerarul și profitul nu sunt același lucru. Se modifică ele însă în același timp și în același fel? Ei bine, să aruncăm o privire asupra diverselor activități pe care le desfășoară o societate. În mod regulat, achiziționăm echipamente, materii prime, facem vânzări, încasăm bani de la clienți etc. S-a modificat numerarul nostru de la achiziționarea materiilor prime până la vânzarea acestora? Nu, numerarul era de 13.000 GBP înainte de a vinde stocul și tot 13.000 GBP este și după. Dar profitul? Acesta a ajuns de la 0 la 10.000 GBP. Prin urmare, numerarul și profitul nu sunt același lucru, deși sunt legate între ele.

Tabelul 2.5 Moving Balance Sheet® – Etapa a 5-a

Ce avem:	Iniţiere afacere	Achiziţie echipamente	Achiziţie stoc	Vânzare 5 unităţi cu 20	Plăţi client
Numerar	30	25	13	13	33
Echipamente		5	5	5	5
Stoc			12	2	2
Sumă datorată de clienţi				20	0
Total	30	30	30	40	40
De unde provine:					
Fondurile proprietarilor	30	30	30	30	30
Profit				10	10
Total	30	30	30	40	40

Achitarea facturilor influenţează numerarul, nu şi profitul

Să vedem acum ce efect are achitarea unei facturi de către un client. Numerarul a crescut de la 13.000 GBP la 33.000 GBP, însă profitul a rămas 10.000 GBP. Am văzut deci două exemple de pârghii prin care putem creşte performanţa financiară – realizarea unei vânzări (facturarea unui client) poate genera profit, în timp ce încasarea banilor de la un client ne aduce mai mult numerar, nu însă şi un profit suplimentar.

Bilanţul

Am realizat aici un bilanţ – o situaţie care indică ce avem în societate şi modul de finanţare a acesteia. Contabilii numesc ceea ce avem „active" şi ceea ce datorăm, „pasive".

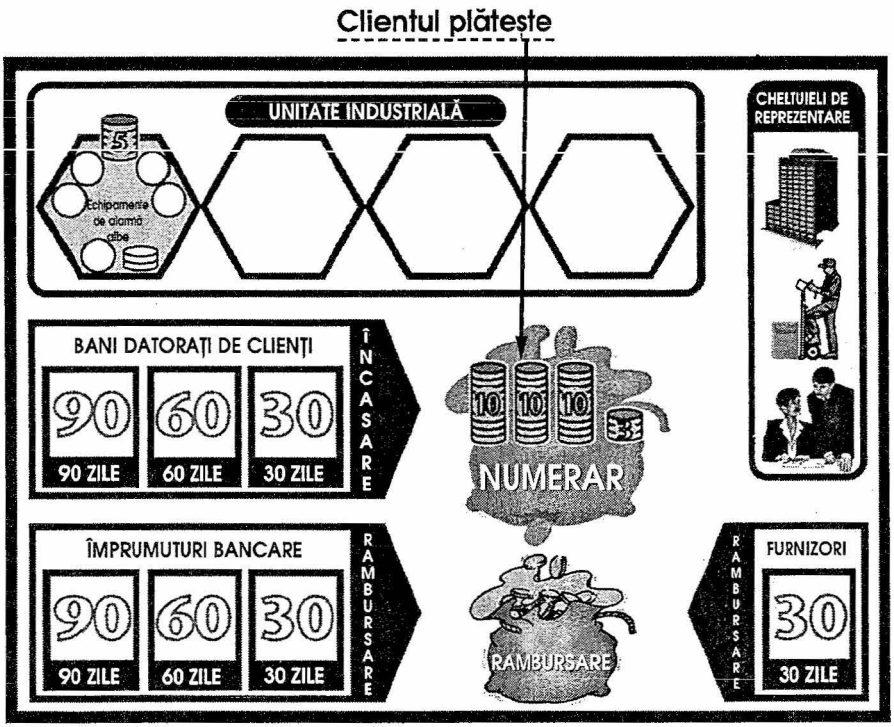

Figura 2.6 Încasarea plății de la client

Un ciclu economic lunar

Vom încheia această secțiune analizând ciclul economic în timp. Să presupunem că am urmărit ce se întâmplă în firma noastră timp de o lună. Unele activități luate în discuție se desfășoară la începutul lunii – de exemplu, am putea cumpăra echipamente noi și angaja personal la începutul lunii. Este posibil să fie nevoie de toată luna să punem în funcțiune instalația și să instruim personalul. În funcție de termenele noastre de plată, clienții trebuie să ne plătească în anumite momente ale lunii.

Fondurile proprietarilor – un pasiv?

De ce fondurile proprietarilor reprezintă un pasiv? Ei bine, proprietarii s-ar putea să vrea pur și simplu aceste fonduri înapoi. Din punct de vedere tehnic, firma nu posedă nimic; aceasta este administrată în numele acționarilor. Teoretic, acești acționari își pot cere înapoi fondurile de la societate. Practic însă, dacă o societate este lichidată, acționarii sunt ultimii care își primesc banii. Primii plătiți sunt lichidatorii sau administratorii la care s-a apelat în cazul în care firma și-a încetat activitatea. Apoi, vin la rând Fiscul, băncile, urmate de furnizori, angajați și, în cele din urmă, dacă a mai rămas ceva, proprietarii.

Fără îndoială, ne așteptăm să ne primim salariul într-o zi fixă a lunii. Cum te-ai simți dacă patronul tău ar spune „Nu prea am numerar, așa că n-o să te plătesc în ziua de salariu. Trebuie să mai aștepți o săptămână."?

În fiecare firmă există deci un anumit ciclu economic, cu intrări și ieșiri de numerar. O parte din aceasta poate fi controlat de manageri, însă cealaltă parte, care nu poate fi controlată (de exemplu, impozitele și salariile), trebuie plătită la o anumită dată.

ÎNFIINȚAREA ȘI ADMINISTRAREA FIRMEI – PRIMA LUNĂ

Să începem cu o foaie de hârtie goală și să înființăm din nou această societate imaginară. Prima noastră lună poate fi ianuarie. Încă o dată, vom avea nevoie de ceva bani pentru a porni afacerea, așa că vom contribui cu 30.000 GBP în numerar, banii proprietarilor (vezi figura 2.2 de mai sus).

Apoi, va trebui să cumpărăm niște echipamente. Ca și mai înainte, vom cumpăra echipamente pentru a instala sisteme de alarmă albe. Luăm 5.000 GBP din numerar pentru a plăti echipamentele pe care le instalăm în fabrica noastră (vezi figura 2.3 de mai sus). Acum, trebuie să ne recrutăm personalul. În realitate, nu o să găsim niciodată pe stradă pe cineva cu calificarea corespunzătoare. Trebuie să dăm niște anunțuri sau să angajăm o agenție pentru a recruta personalul. Să presupunem că treaba asta ne costă 3.000 GBP. Luăm suma de 3.000 GBP din numerar și o trecem la cheltuieli de reprezentare, în partea dreaptă a tabloului, ca în figura 2.7.

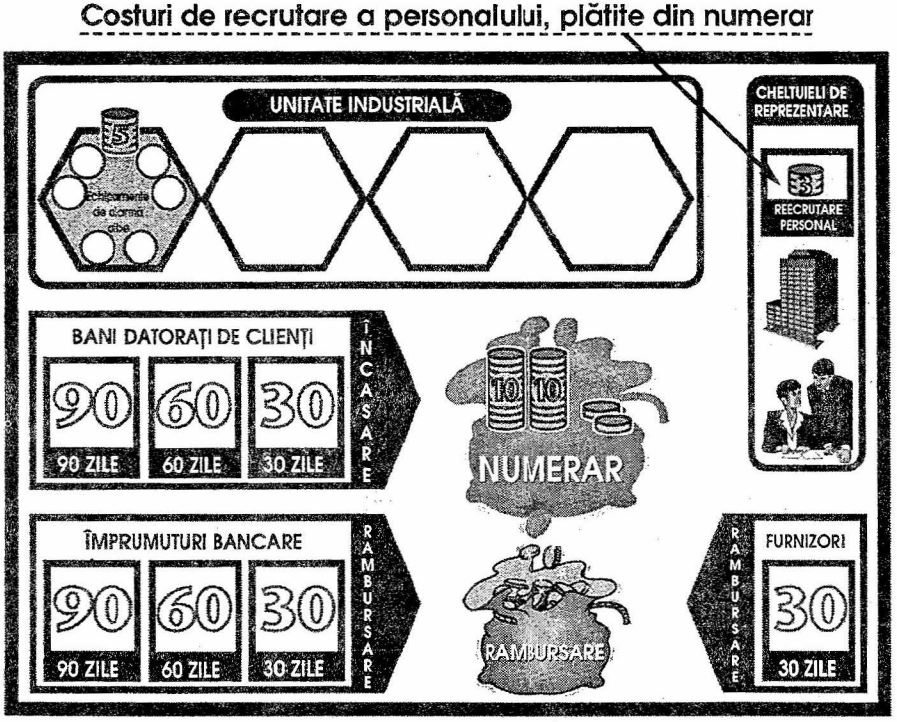

Figura 2.7 Costurile de recrutare

Suntem gata să începem producția, așa încât ar fi bine să achiziționăm niște materii prime. Mergem la furnizorii noștri, dar, deși vor fi probabil încântați să ne vadă, nu avem încă un indice de solvabilitate; prin urmare, doresc să le plătim în numerar alarmele pe care le cumpărăm. Cele cinci unități cumpărate de această dată costă 10.000 GBP, sumă pe care o luăm din numerar și o scoatem din tablou – banii ies din societate pentru a plăti materiile prime, ca în figura 2.8.

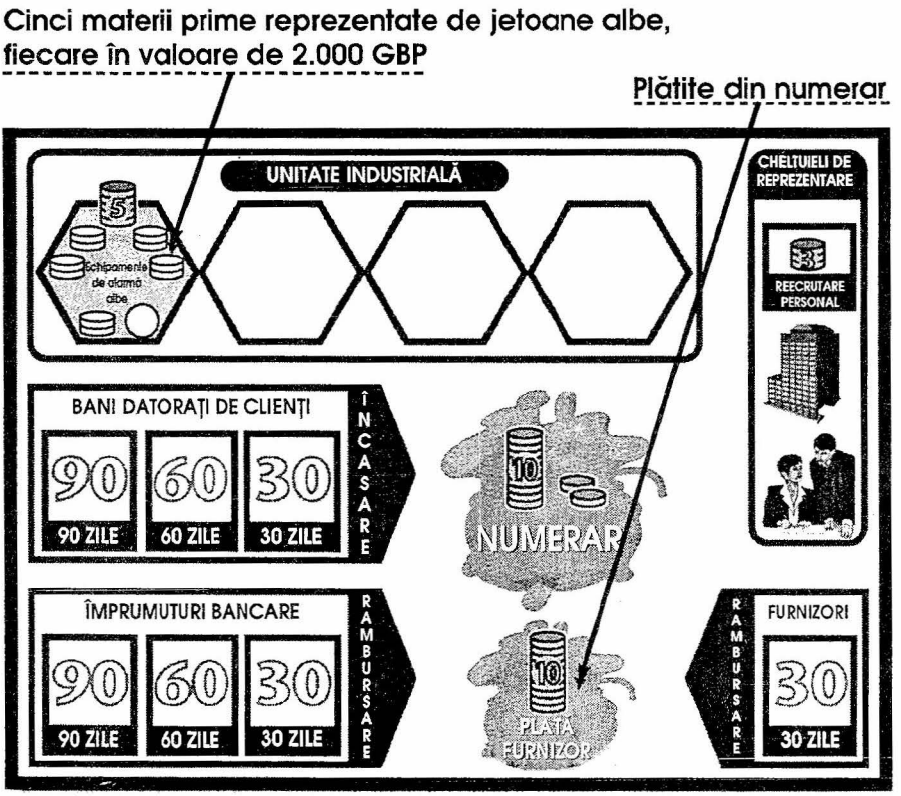

Figura 2.8 Plata în numerar a materiilor prime

Dezvoltarea afacerii

Acum, suntem pregătiți să obținem comenzi. Atunci când înființăm o firmă, este necesar să o promovăm pentru a o face cunoscută pe piață. Sperăm că astfel vor apărea solicitări de informații, ceea ce ne va da posibilitatea de a face niște oferte de preț. Realizarea ofertelor implică și ea niște costuri. În exemplul nostru, va trebui să mergem să vedem casa în care va fi instalată alarma. S-ar putea să fie necesar să facem o vizită de afaceri și să realizăm o ofertă scrisă. Toate acestea costă bani. În simularea noastră, costul aferent licitării ajunge la 1.000 GBP pentru fiecare comandă. Luna aceasta vom realiza o ofertă de preț pentru o singură comandă, ca în figura 2.9.

Costuri de promovare și dezvoltare a afacerii, plătite din numerar

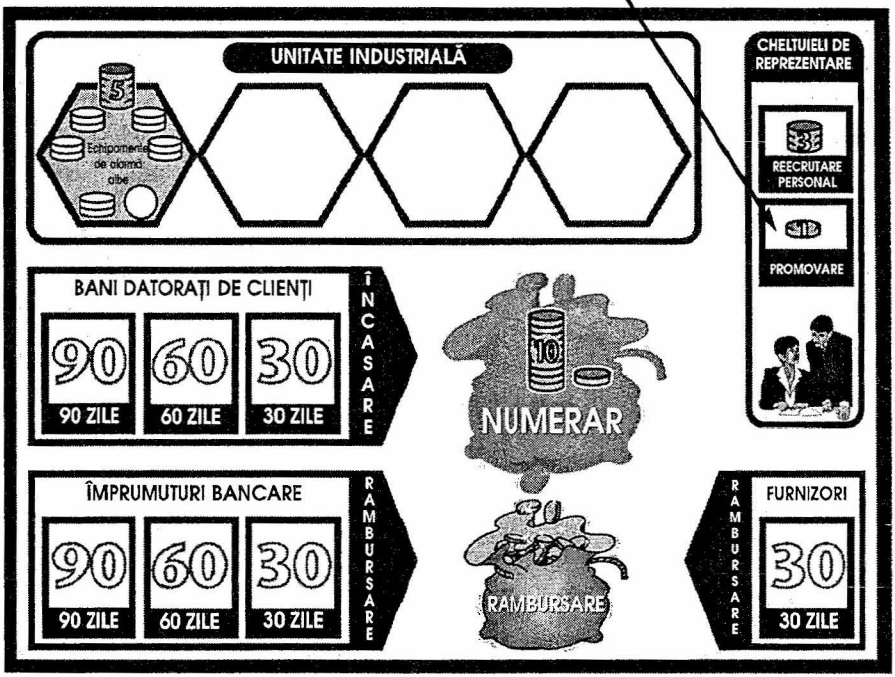

Figura 2.9 Licitarea pentru comenzi

În general, dacă banii sunt bine cheltuiți, cu cât cheltuim mai mult pentru promovarea și dezvoltarea afacerii, cu atât vom primi mai multe solicitări de informații. Nu există însă nici o garanție că dacă vom cheltui mai mult pe promovare vom obține mai multe comenzi. Numărul de comenzi primite depinde de mai mulți factori. Printre aceștia se numără prețul, modul în care suntem percepuți pe piață, nivelul concurenței, calitatea cu care suntem percepuți etc.

Prin urmare, pentru a obține contractul, trebuie să depunem un deviz. Aceasta include numărul comenzii (în acest caz, W1), numele societății noastre, termenele de creditare (în acest caz, 60 de zile), numărul de unități necesare (din fericire, este vorba de cinci unități – producția pe această lună) și prețul total al contractului. În acest caz, vom stabili prețul de 30.000 GBP.

Să presupunem că am depus devizul și am câștigat. Ne strângem mâinile. Prima regulă în afaceri este să câștigi contracte!

Înregistrarea vânzărilor

Înainte de a livra bunurile, trebuie să întocmim registrul de livrări (ca în tabelul 2.6). Livrăm deci comanda cu numărul W1, de cinci unități. Prețul total este de 30.000 GBP; materiile prime ne costă 10.000 GBP și câștigăm 20.000 GBP. În fine, punem suma de bani care ni se va plăti (30.000 GBP) în coloana cu termenele de credit de 60 de zile. Acesta este un exemplu de jurnal de audit, așa cum îl numesc contabilii. În cazul în care rulajele din conturi nu se egalizează, contabilii trebuie să poată face o analiză retrospectivă pentru a identifica de unde vin și unde se duc banii. Acum, în mare parte, această operație se realizează electronic.

Tabelul 2.6 Registrul de vânzări pentru luna ianuarie

Număr comandă	Număr unități vândute	Preț total	Cât costă?	Cât ai câștigat?	Numerar	Termene creditare		
						30	60	90
W1	5	30	10	20			30	
Total	5	30	10	20			30	

Acum, putem livra sistemele de alarmă albe de la sediul nostru pentru a le instala la client.

Vom primi 30.000 GBP pentru instalarea acestora. Din nefericire, nu suntem plătiți în numerar –

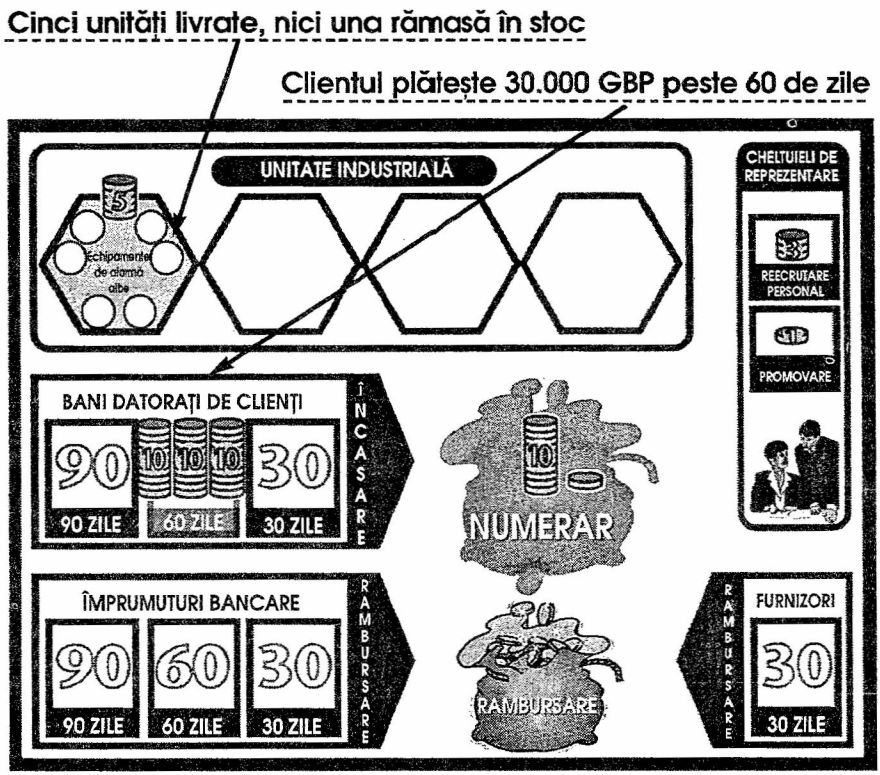

Figura 2.10 Încasarea plății peste 60 de zile

termenul este 60 de zile, aşa încât banii vor merge în coloana „clienţi – 60 de zile", ca în figura 2.10.

După ce am făcut toate acestea, ar fi bine să achităm facturile. Mai întâi, va trebui să plătim chiria. Luăm această sumă (4.000 GBP) şi o trecem în coloana de cheltuieli, în partea dreaptă a tabloului, în caseta marcată „chirie", ca în figura 2.11. La fel, punem 4.000 GBP în caseta marcată „salarii". După asta, vom rămâne cu doar 3.000 GBP, sumă insuficientă pentru a recruta personal de marketing, cercetare şi resurse umane etc., ca să nu mai vorbim de contabili.

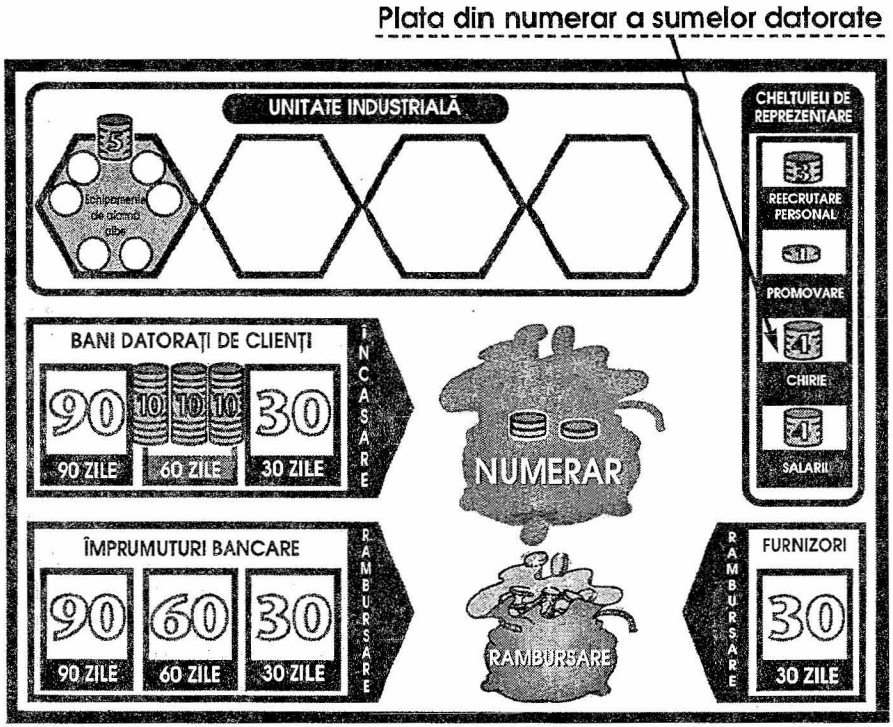

Figura 2.11 Achitarea facturilor

CONTUL DE PROFIT ŞI PIERDERI (P&L)*

Va trebui să ne ţinem singuri contabilitatea. Începem cu contul de profit şi pierderi (P&L), prezentat în tabelul 2.7; o luăm de sus în jos.

Tabelul 2.7 Contul de profit şi pierderi (P&L) pe luna ianuarie

	mii GBP	mii GBP
Vânzări	**30**	
Costuri variabile (costuri ale bunurilor vândute)	10	
Profit brut		20
Costuri fixe:		
Recrutare personal	3	
Promovare	1	
Chirie	4	
Salarii personal	4	
Total costuri fixe		12
Profit din exploatare (profit înainte de dobânzi şi impozitare – PBIT)		8
Obligaţii:		
Impozite	0	
Dividende	0	
Total obligaţii		0
Profit net (pierdere netă)		8

* ***Profit and loss account*** *– contul de profit şi pierderi. În tot textul se vor regăsi abrevierile în original pentru o recunoaştere rapidă în alte texte originale (n. tr.).*

Primul lucru pe care trebuie să-l facem este să ne calculăm vânzările. Revenind la registrul nostru de vânzări (tabelul 2.6), adunăm toate comenzile uitându-ne la coloana cu preţul total. În cazul nostru, a fost doar o comandă în valoare de 30.000 GBP. Apoi, ne uităm la costul bunurilor vândute. Din nou, îl luăm din registrul de vânzări din coloana „Cât costă?", în cazul nostru, 10.000 GBP. Am câştigat deci 20.000 GBP.

Adunarea şi scăderea...

Unul dintre lucrurile neclare legate de conturile reale îl reprezintă faptul că nu există un set de convenţii privind aşezarea acestora în pagină. În această carte, avem tendinţa de a utiliza o coloană pentru detalii şi o alta, la dreapta, pentru rezultate importante, cum ar fi totalurile şi cifrele reprezentând profitul. Uneori, cifra din dreapta reprezintă suma cifrelor din stânga (de exemplu, obligaţiile totale). Alteori, reprezintă o diferenţă (de exemplu, profitul brut, constituit din vânzări din care se scad costurile variabile). În conturile manageriale ale societăţii, vei vedea adesea mai multe cifre cu o casetă lângă ele, într-o singură coloană; uneori, cifra de deasupra casetei reprezintă totalul elementelor pe care aceasta le conţine; alteori, totalul este sub casetă sau nu este indicat.

Urmează acum costurile noastre. Acestea se găsesc în partea din dreapta-jos a tabloului: recrutarea personalului – 3.000 GBP, promovarea – 1.000 GBP, chiria – 4.000 GBP şi salariile – 4.000 GBP, rezultând un total de 12.000 GBP. Am realizat deci un profit din exploatare de 8.000 GBP – profit înainte de dobânzi şi impozitare: PBIT (în Marea Britanie) sau

câştiguri înainte de dobânzi şi impozitare: EBIT (în Statele Unite).

Trebuie apoi să vedem ce alte obligaţii trebuie să plătim din acest profit. În primul rând, nu trebuie să uităm de Fisc. În majoritatea economiilor, există o perioadă în care firmele nou-înfiinţate sunt scutite de impozite pentru a încuraja începerea de noi afaceri. Aşadar, luna asta nu trebuie să plătim nici un impozit. Apoi, trebuie să ne gândim dacă dorim să le plătim ceva proprietarilor, astfel încât să aibă un profit la banii pe care i-au investit în afacere. Aceasta se face sub forma dividendelor, care de obicei sunt plătite din numerar. Deoarece nu dispunem de prea mult numerar, acţionarii noştri trebuie să aibă răbdare – luna aceasta nu plătim dividende!

În concluzie, obligaţiile noastre totale sunt egale cu zero; deci, pe luna ianuarie avem un profit net de 8.000 GBP.

Acum, mai avem de făcut un calcul (conform tabelului 2.8). Începem cu profitul nedistribuit din ultima lună (zero), adăugăm profitul net (sau scădem pierderea netă) şi obţinem câştiguri până în prezent de 8.000 GBP.

Tabelul 2.8 Calculul profitului nedistribuit pe luna ianuarie

	mii GBP
Profit nedistribuit (pierderi) din ultima lună	0
Adăugare profit net (scădere pierdere netă) din această lună	+8
Profit nedistribuit (pierderi) până în prezent (merg la bilanţ)	8

Cifra aferentă profiturilor nedistribuite merge în partea cealaltă a paginii, în partea de jos a bilanţului, la fondurile acţionarilor.

BILANŢUL

După cum am văzut, un bilanţ este o radiografie a ceea ce o societate deţine într-un anumit moment şi a modului în care aceasta este finanţată (vezi tabelul 2.9).

O radiografie a ceea ce avem şi de unde provine

Tabelul 2.9 Bilanţul pe luna ianuarie

	mii GBP	mii GBP
Active (ceea ce avem)		
Active circulante (curente)		
Numerar	3	
Sumă datorată de clienţi (datorii)	30	
Stoc	0	
Total active circulante		**33**
Active fixe:		
Echipamente		5
TOTAL ACTIVE		**38**
Capital angajat: (de unde provine)		
Capital propriu		
Capital social	30	
Profit nedistribuit (pierderi) până în prezent	8	
Capital propriu total		**38**
CAPITAL ANGAJAT		**38**

Începem prin a aduna activele firmei. Avem 3.000 GBP în numerar, 30.000 GBP ne sunt datoraţi de către clienţi, iar stocul este zero. Rezultă un total al activelor circulante de 33.000 GBP.

Mai avem un activ – un dispozitiv de alarmă, evaluat în prezent la 5.000 GBP. Rezultă un total al activelor de 38.000 GBP.

De unde provin aceşti bani? Ei bine, 30.000 GBP reprezintă investiţia iniţială a proprietarilor, suma cu care aceştia au contribuit la înfiinţarea firmei. Apoi, mai sunt 8.000 GBP, profit nedistribuit, cifră preluată din contul P&L (tabelul 2.8). Rezultă un capital angajat de 38.000 GBP, în această etapă neavând o altă sursă de finanţare.

Am parcurs prima etapă importantă de învăţare în ceea ce priveşte conturile – am egalizat rulajele din conturi pe luna ianuarie!

Bilanţul – ce avem şi de unde provine

Această sintagmă reprezintă un progres pentru atât de mulţi oameni. Să punem pe o foaie de hârtie situaţia activelor, sănătatea şi puterea financiară a societăţii. Este foarte simplu: jumătatea superioară reprezintă ceea ce avem, iar jumătatea inferioară, sursa. Cele două jumătăţi trebuie să fie egale – trebuie să se echilibreze. Acesta este un bilanţ.

Suntem profitabili, dar vom da faliment?

După ce am egalizat rulajele din conturi, trebuie să scoatem banii din caseta de cheltuieli din partea dreaptă a tabloului nostru – acesta este numerarul care a ieşit din firmă pentru a achita facturile. Acum suntem pregătiţi pentru a trece la următorul ciclu economic, cel al lunii februarie.

CICLUL ECONOMIC AL LUNII A DOUA

Primul lucru pe care-l facem în ciclul economic al lunii februarie este să actualizăm situaţia banilor datoraţi de clienţi. Prin urmare, totul se deplasează cu 30 de zile, ca în figura 2.12.

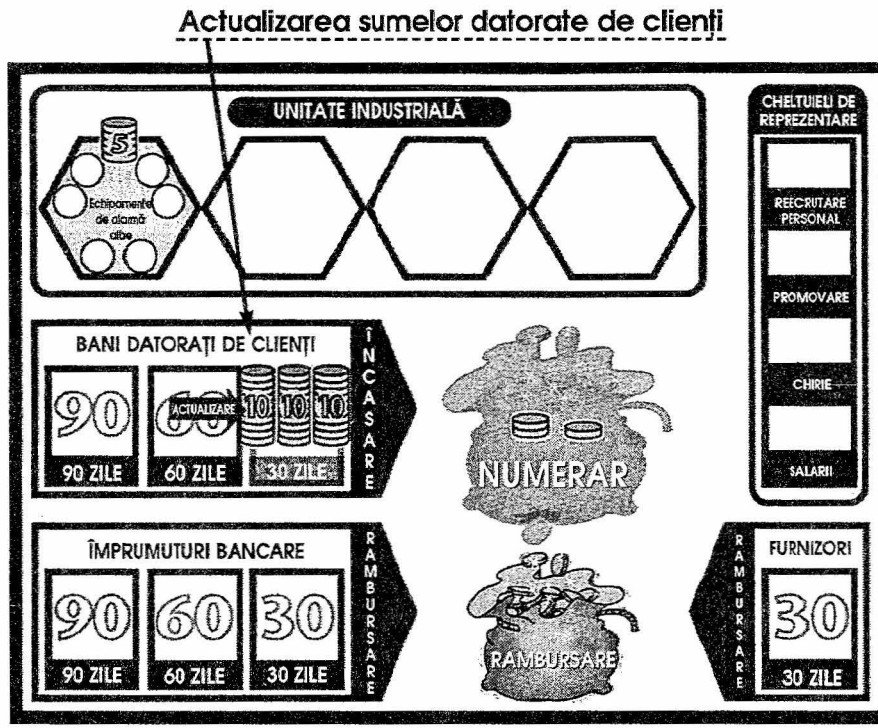

Figura 2.12 Actualizarea registrului cu sumele de bani datorate de clienţi

Încă o dată, deşi nu ne simţim deloc mai bogaţi, cele 30.000 GBP pe care le avem de primit din livrarea de luna trecută se deplasează de la 30 la 60 de zile. Dar tot trebuie să mai aşteptăm o lună până când ajung în zona numerarului.

La începutul lunii, trebuie să ne gândim dacă vrem să ne extindem și să investim în mărirea capacității. Înainte de a lua o decizie, trebuie să analizăm piața și să stabilim dacă există cerere suficientă.

Pentru a te extinde, ai nevoie de numerar

Pentru a ne extinde, tot ce trebuie să facem este să mai cumpărăm niște echipamente de alarmă. Ne vor costa 5.000 GBP, sumă pe care trebuie să o acoperim din numerar. Însă nu mai avem numerar. Prin urmare, fiindcă ducem lipsă de numerar, nu ne putem extinde. Bun venit în lumea reală!

Ce-ar fi să cumpărăm niște materii prime pentru a ne putea continua activitatea? Ei bine, acum avem un set de conturi, acestea au fost auditate și ni s-a

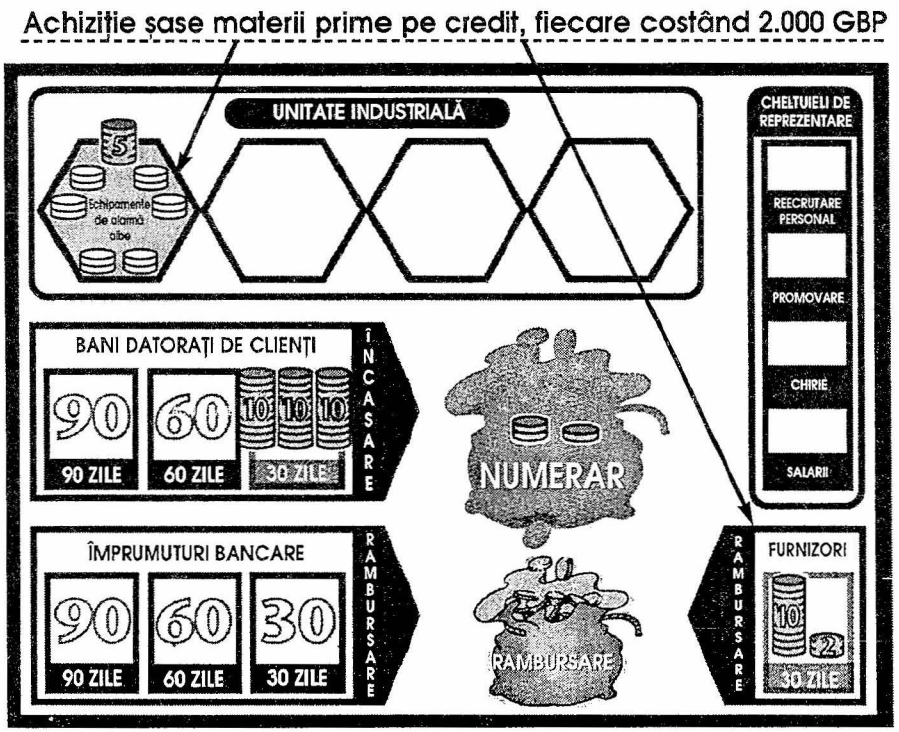

Figura 2.13 Banii datorați furnizorilor

acordat un anumit indice de solvabilitate. Înseamnă că putem obține credit de la furnizorii noștri. Să cumpărăm deci șase unități de materii prime pentru echipamentele de alarmă contra sumei de 12.000 GBP. Stocul intră în zona noastră de producție la echipamente. *Jetoanele de cazinou haşurate reprezintă banii pe care îi datorăm.* Aşadar, trebuie să punem cele 12 jetoane haşurate la rubrica „furnizori – 30 de zile" pentru a indica suma de 12.000 GBP datorată furnizorului nostru pentru materiile prime; trebuie să plătim luna următoare, conform figurii 2.13.

Obținerea creditului de la furnizori: nu ai nevoie de numerar pentru a-ți face stocuri

După cum poți vedea, în condițiile în care clienții noștri ne plătesc la începutul lunii viitoare înaintea datei la care trebuie să ne plătim furnizorii, vom rămâne solvabili (adică, ne vom putea achita facturile).

Când putem vorbi de o achiziție?

Ținând cont de răspunsul la întrebarea „Când putem vorbi de o vânzare?", nu este surprinzător că o achiziție este considerată de contabili ca realizată doar la data emiterii facturii. În cazul în care cumpărătorii îi pot convinge pe furnizori să întârzie cu o lună trimiterea facturilor, se poate vorbi de o lună în care registrele nu menționează nici o achiziție.

Apoi, trebuie să ne gândim la promovare. Să presupunem că pe piață sunt șase societăți concurente, inclusiv a noastră. Tabelul 2.10 prezintă o listă a contractelor disponibile pentru luna februarie. Sunt șase comenzi diferite. Să presupunem că ne hotărâm să licităm pentru comanda cu numărul W1. Doar o societate de pe piața noastră poate obține această comandă; ce se întâmplă dacă nu este societatea noastră?

Tabelul 2.10 Comenzile pe luna februarie

Număr comandă	Cantitate	Termene de creditare
W1	6	60 zile
W2	12	90 zile
W3	3	30 zile
W4	18	60 zile
W5	6	90 zile
W6	12	60 zile

Prin urmare, dacă am convenit că este prea riscant să licităm pentru o singură comandă, să luăm în calcul cealaltă extremă: licitarea pentru toate comenzile. Acest lucru ne-ar costa însă 6.000 GBP şi nu

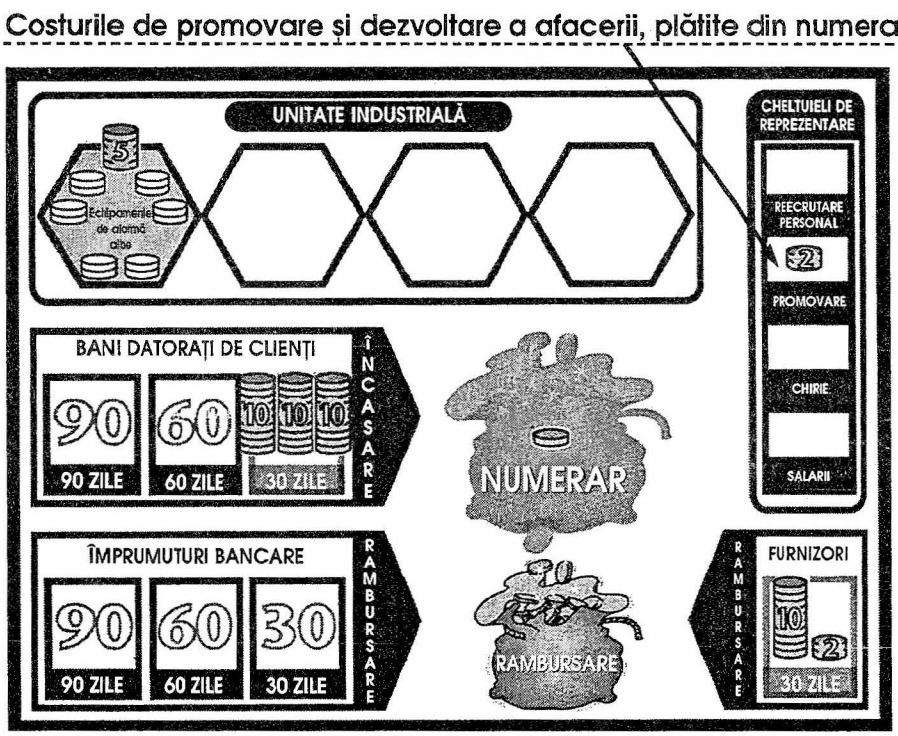

Figura 2.14 Costurile de promovare – licitarea pentru două comenzi

am putea livra toate comenzile în cazul în care le-am câştiga. Făcând un compromis, vom cheltui doar 2.000 GBP pe promovare şi vom licita doar pentru două comenzi. Luăm banii din numerar şi îi punem în caseta pentru promovare la cheltuielile noastre, ca în figura 2.14.

Acum, trebuie să ne gândim la un preţ estimativ pentru aceste comenzi. Există un preţ maxim peste care clienţii pot utiliza un produs sau serviciu de substituţie; peste acest preţ, clienţii nici nu vor lua în considerare oferta ta. În acest caz, preţul maxim pentru o alarmă este de 8.000 GBP. Vom estima un preţ total de 37.000 GBP pentru ambele oferte. Vom licita pentru comenzile cu numerele W1 şi W5; vom întocmi cele două devize suportând costurile de rigoare.

Întrucât piaţa este dură, câştigăm doar un contract, comanda cu numărul W1. Putem livra acest contract din stoc, aşa că îl vom trece în registrul de livrări din această lună, indicat în tabelul 2.11.

Tabelul 2.11 Registrul de livrări pe luna februarie

Număr comandă	Număr unităţi vândute	Preţ total	Cât costă?	Cât ai câştigat?	Numerar	Termene de creditare		
						30	60	90
W1	6	37	12	25			37	
Total	6	37	12	25			37	

Am câştigat comanda cu numărul W1, preţ total 37.000 GBP. Materiile prime ne costă 12.000 GBP, ceea ce înseamnă că am câştigat 25.000 GBP. Livrăm aceste bunuri şi primim 37.000 GBP în jetoane de cazinou de culoare gri. Această sumă merge la rubrica „clienţi – 60 de zile", conform termenelor contractului din figura 2.15.

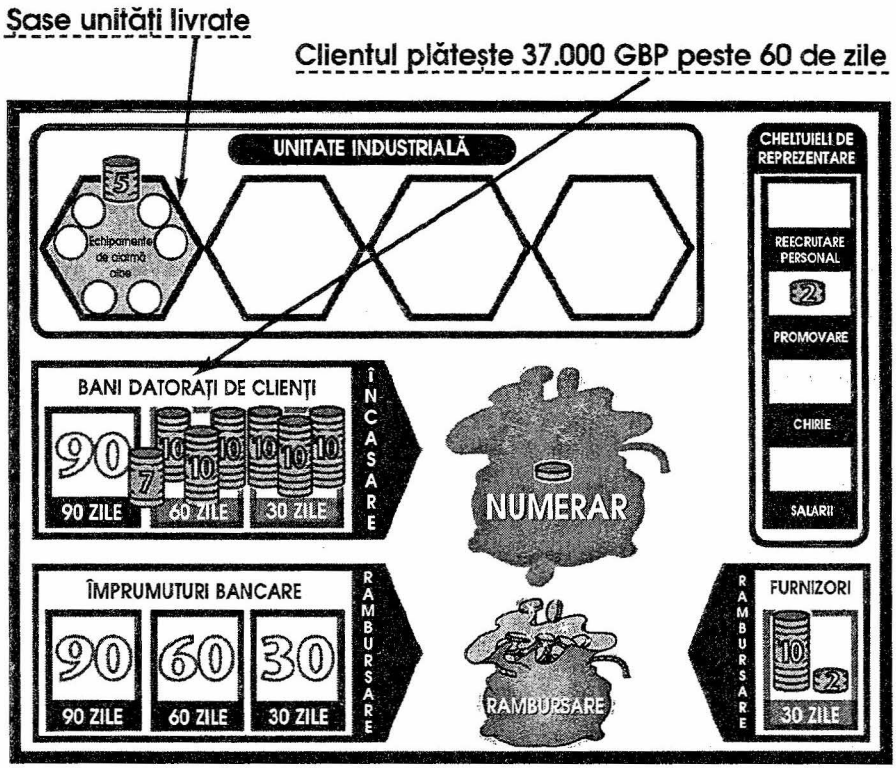

Figura 2.15 Plata pentru comanda numărul W1, peste 60 de zile

Am ajuns din nou în acel punct al ciclului economic în care trebuie să ne achităm facturile. Mai întâi, avem chiria de 4.000 GBP. Mai avem însă doar 1.000 GBP numerar. Suntem profitabili, dar nu mai avem numerar.

LA BANCĂ

Ce opțiuni avem? Una ar fi să mergem la bancă pentru un împrumut. Băncile sunt foarte stricte. Au

o serie de criterii pe care trebuie să le îndeplinești pentru a obține un împrumut. Dacă îndeplinești condițiile, îți vor acorda împrumutul. Problema este că aceste condiții sunt uneori foarte dure – este posibil să solicite o garanție (cum ar fi casa proprietarului) dacă este vorba de o societate nouă.

În simularea noastră, banca are o regulă simplă. Va oferi o sumă egală cu cea investită de proprietari în societate. Cu alte cuvinte, banca este pregătită să împartă riscul cu proprietarii, însă nu dorește să contribuie cu mai mulți bani decât acționarii. Dacă ar contribui cu mai mult, și-ar asuma un risc mai mare decât proprietarii, iar băncile, asemeni contabililor, sunt prudente.

Cum aflăm cât au investit proprietarii în societate? Dacă ne uităm la bilanțul de la sfârșitul lunii ianuarie, observăm că societatea are un capital propriu de 38.000 GBP. Vestea bună este deci că banca ne va împrumuta 38.000 GBP. Vestea proastă este că banca a impus încă o regulă: împrumuturile se acordă în unități de câte 20.000 GBP. Băncile interpretează regulile în sens foarte strict – prin urmare, luna aceasta nu putem împrumuta decât 20.000 GBP.

Să luăm deci acest împrumut. Vom primi cei 20.000 GBP în jetoane de cazinou de culoare gri, care merg la numerar. De asemenea, vom primi jetoane de cazinou haşurate (banii datorați), care merg la rubrica „împrumut bancar – 90 de zile"

Acestea se vor deplasa spre dreapta lună de lună până când vor ajunge în caseta de „rambursare". Apoi, putem refinanța împrumutul, dacă există suficiente fonduri ale proprietarilor în societate, care să permită îndeplinirea condițiilor impuse de bancă. În caz contrar, în momentul respectiv, va trebui să rambursăm împrumutul din numerar.

Este banca o organizaţie de caritate? Cu siguranţă, nu! Pentru acest împrumut trebuie să plătim o dobândă de 1.000 GBP. Această sumă este luată de la numerar şi este pusă în caseta marcată „dobândă" din dreapta rubricii „furnizori – 30 de zile", ca în figura 2.16.

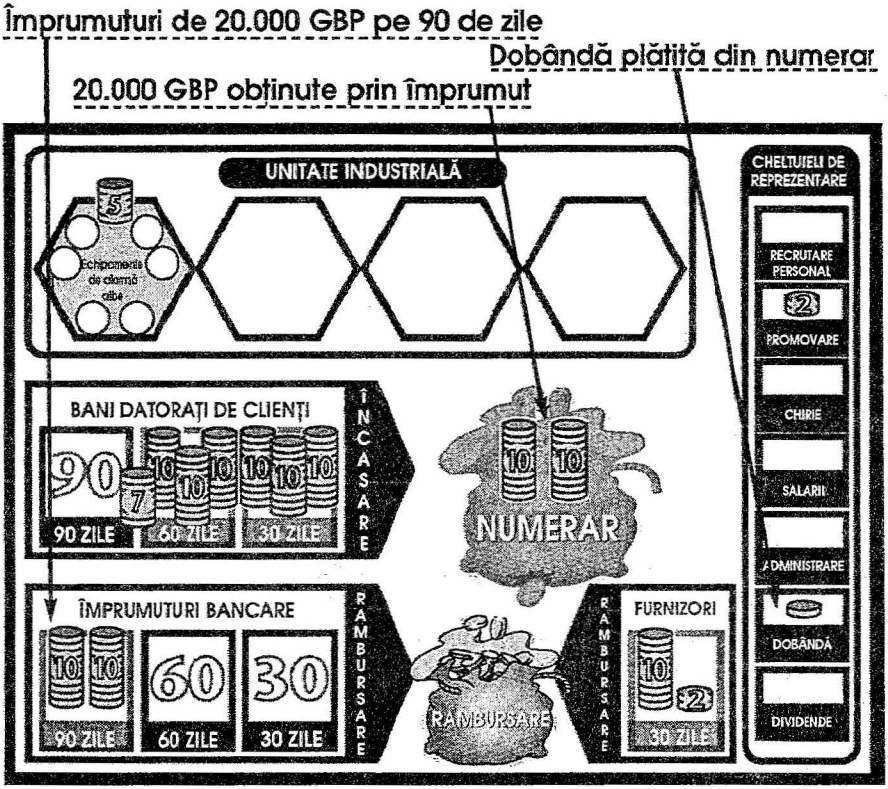

Figura 2.16 Plata dobânzii bancare

Acum, ne putem achita facturile. Trebuie să plătim luând jetoane de la numerar şi punând-le în casetele de cheltuieli din partea dreaptă a tabloului. Avem de plătit 4.000 GBP pentru chirie, 4.000 GBP pentru salarii şi 4.000 GBP costuri administrative.

De asemenea, trebuie să le dăm proprietarilor un profit pentru investiția lor. Vom plăti dividende de 4.000 GBP în caseta „dividende", ca în figura 2.17.

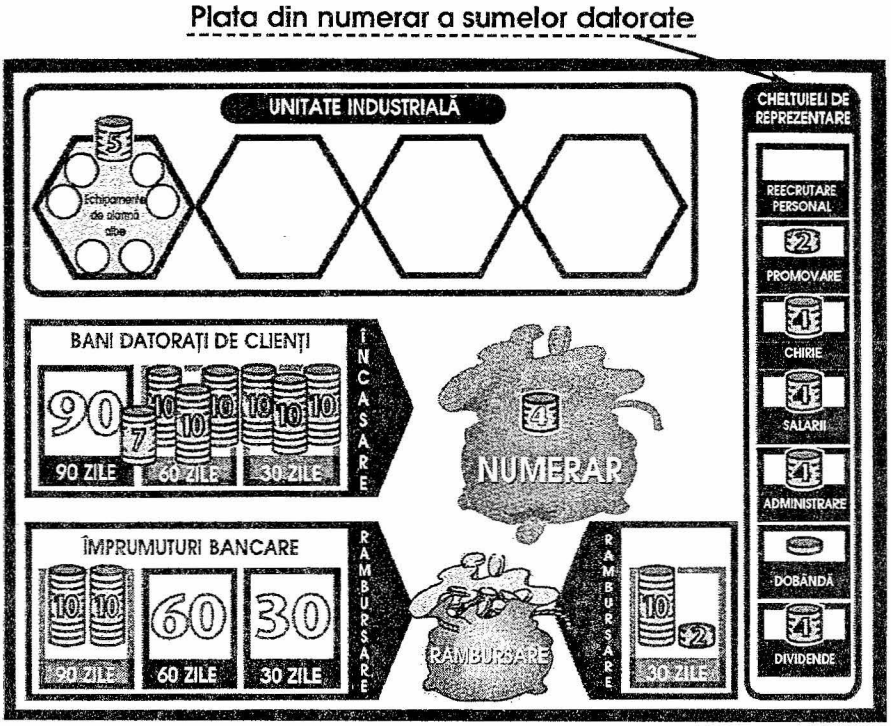

Figura 2.17 Plata sumelor datorate

CUM SE FACE CONTABILITATEA

Este sfârșitul lunii și ne putem face din nou contabilitatea. Pornind de la contul P&L din tabelul 2.12, aflăm venitul din vânzări din registrul de livrări (tabelul 2.11). Acesta este de 37.000 GBP. Costurile bunurilor vândute le aflăm tot din registrul de livrări – 12.000 GBP. Aceasta înseamnă că am realizat un profit brut de 25.000 GBP.

Apoi, înregistrăm costurile fixe pe care le găsim în partea dreaptă a tabloului. Am cheltuit 2.000 GBP pentru promovare, 4.000 GBP pentru chirie, 4.000 GBP pentru salariile personalului şi 4.000 GBP costuri administrative. Rezultă costuri fixe totale de 14.000 GBP, ceea ce înseamnă că am realizat un profit din exploatare de 11.000 GBP.

Din acest profit, trebuie să plătim acum unele obligaţii suplimentare. Avem de plătit dobânzi în valoare de 1.000 GBP şi dividende de 4.000 GBP, rezultând astfel obligaţii totale de 5.000 GBP. Prin urmare, profitul nostru net pe luna februarie este de 6.000 GBP.

În fine, calculăm profitul nedistribuit (vezi tabelul 2.13). Avem din luna trecută un profit nedistribuit de 8.000 GBP. Adăugăm 6.000 GBP din luna aceasta, rezultând astfel un profit nedistribuit de 14.000 GBP, până în prezent. Din nou, această cifră trece în jumătatea inferioară a bilanţului, la fondurile proprietarilor.

Tabelul 2.12 Contul P&L pe luna februarie

	mii GBP	mii GBP
Vânzări	**37**	
Costuri variabile (costuri ale bunurilor vândute)	12	
Profit brut		25
Costuri fixe:		
Recrutare personal	0	
Promovare	2	
Chirie	4	
Salarii personal	4	
Administrare	4	
Total costuri fixe		14
Profit din exploatare (profit înainte de dobânzi şi impozitare – PBIT)		11

	mii GBP	mii GBP
Obligații:		
Dobânzi	1	
Impozite	0	
Dividende	4	
Total obligații		5
Profit net (pierdere netă)		6

Pentru a face bilanțul din tabelul 2.14, înghețăm totul în societate și calculăm. Avem 4.000 GBP în numerar. Adăugăm toți banii datorați de clienți (datoriile). Este vorba de 67.000 GBP. Nu avem stoc, prin urmare activele circulante se ridică la 71.000 GBP.

Tabelul 2.13 Calculul profitului nedistribuit pe luna februarie

	mii GBP
Profit nedistribuit (pierderi) din ultima lună	8
Adăugare profit net (scădere pierdere netă) din această lună	+6
Profit nedistribuit (pierderi) până în prezent (merg la bilanț)	14

Apoi, scădem din cifra activelor circulante suma de bani pe care o datorăm furnizorilor noștri, adică 12.000 GBP. Rezultă un fond de rulment* net de 59.000 GBP.

În fine, avem echipamente de alarmă evaluate în prezent la 5.000 GBP, rezultând deci active nete de 64.000 GBP.

De unde vin acești bani? Avem împrumuturi de 20.000 GBP, investiția inițială a proprietarilor a fost de 30.000 GBP, iar profitul nedistribuit este de 14.000 GBP (tabelul 2.13). Rezultă un capital angajat de 64.000 GBP.

* *Capital circulant (capital de lucru), în funcție de context (n. red.).*

Şi iată cum, din nou, am egalizat rulajele din conturi.

Tabelul 2.14 Bilanţul pe luna februarie

	mii GBP	mii GBP
Active (ceea ce avem)		
Active circulante		
Numerar	4	
Sumă datorată de clienţi (datorii)	67	
Stocuri	0	
Total active circulante (A)		**71**
Pasive curente		
Credit de la furnizori (creanţe) (B)		(12)
Fond de rulment net (A – B)		**59**
Active fixe:		
Echipamente		5
ACTIVE NETE		**64**
Capital angajat: (de unde provine)		
Împrumuturi bancare		**20**
Capital propriu		
Capital social	30	
Profit nedistribuit (pierderi) până în prezent	14	
Capital propriu total		**44**
CAPITAL ANGAJAT		**64**

3

Registrele şi contabilitatea în partidă dublă

Probabil că nu îţi ţii singur contabilitatea, exceptând situaţia în care ai propria ta mică afacere; s-ar putea să ai însă nevoie să înţelegi despre ce vorbeşte contabilul tău, iar acesta se va dovedi probabil persoana cea mai puţin indicată pentru a explica monoloagele sale încărcate de jargon.

Toţi contabilii se instruiesc cu creionul în mână, înainte de a avansa la calculatoare şi aceştia transferă principiile şi limbajul în era electronicii. Aşadar, fie că-ţi place sau nu, trebuie să înţelegi elementele de bază ale contabilităţii.

Computerele utilizează contabilitatea în partidă dublă

Registrele contabile

Pe vremea lui Dickens, funcţionarii stăteau pe scaunele lor înalte, cu pana de gâscă în mână şi introduceau date în patru registre contabile diferite: un registru de vânzări, unul de achiziţii, un registru nominal şi unul de tranzacţii în numerar.

Fiecare registru are o secțiune echivalentă în programele de calculator din zilele noastre, iar unele sisteme informatice mai folosesc încă expresia „registru contabil". Îi vei mai auzi chiar și pe cei mai moderni tineri contabili din lume referindu-se la aceste registre contabile, acum doar o amintire vagă și îndepărtată.

Registrul de vânzări și registrul de achiziții

Atunci când este realizată o vânzare, adică atunci când este emisă o factură, aceasta este introdusă (sau, cum spun contabilii, înregistrată) în registrul de vânzări în dreptul clientului respectiv. În registrul contabil există un cont pentru fiecare client. În mod similar, fiecare factură de achiziție primită este introdusă în registrul de achiziții în dreptul furnizorului individual. Atunci când se încasează sau se achită sume de bani, acestea sunt introduse la rândul lor în registrul corespunzător (majoritatea, mai târziu), pentru a se păstra o evidență completă a tranzacțiilor cu clientul sau furnizorul respectiv.

Registrul nominal

Aceeași firmă poate vinde servicii și bunuri de mai multe tipuri. Pentru a permite analiza afacerii, societățile vor dori să clasifice diversele bunuri și servicii pe titluri diferite (pe care contabilii le numesc coduri), de exemplu mașini și piese de schimb de diverse tipuri, diverse produse ambalate și produse în vrac, servicii destinate unor categorii de clienți etc. Am ajuns astfel la primul nostru exemplu de contabilitate în partidă dublă. Fiecare vânzare

este introdusă în contul clientului în registrul de vânzări, iar codul nominal corespunzător este introdus în registrul nominal.

Acelaşi lucru este valabil şi în cazul vânzărilor: analiza achiziţiilor va necesita probabil chiar un număr mai mare de categorii în registrul nominal, cum ar fi materii prime, produse finite, tipărituri, articole de papetărie, servicii avocaţiale şi de contabilitate. Fiecare categorie are un cod nominal în registrul contabil, iar unele achiziţii pot fi articole de capital, de exemplu, un utilaj de producţie, un calculator sau un autoturism. Alte articole sunt consumabile de producţie, cum ar fi materiile prime şi ambalajele. Unele pot fi articole generale, precum articolele de papetărie.

Registrul de numerar

În sistemele informatice de astăzi, echivalentul tradiţionalului registru de numerar este contul bancar din registrul nominal.

RAPOARTELE

Toate documentele importante – contul P&L şi bilanţul – sunt întocmite în urma unei analize în care sunt utilizate cifrele corespunzătoare din registrul nominal. Toate codurile sunt grupate judicios în registrul nominal. Câteva grupări sunt ilustrate mai jos, cu exemple de articole care fac parte din gruparea respectivă:

- active fixe – instalaţii şi maşini, echipamente de birou, mobilier, autoturisme;

- active curente – stocuri și producție în curs de execuție, produse finite, solduri bancare;
- pasive curente – impozite neplătite, împrumuturi, ipoteci;
- vânzări – vânzări de diverse tipuri, servicii oferite, vânzare de active, chirie încasată, redevențe, comisioane etc.;
- achiziții – materiale, ambalaje, transport, reduceri etc.;
- cheltuieli directe – mâna de lucru implicată în producție, acțiuni de publicitate și promovare a vânzărilor;
- cheltuieli generale – salarii, chirie, ratele, asigurări, cheltuieli de afaceri, deplasări, articole de papetărie, comisioane bancare.

Parcurgerea acestui capitol te va ajuta să înțelegi că bilanțul, contul P&L, conturile manageriale și toate celelalte analize sunt realizate pe baza datelor stocate în acest mod în contabilitate.

CONTABILITATEA ÎN PARTIDĂ DUBLĂ

Pe vremuri, fiecare tranzacție trebuia înscrisă în două registre contabile. Dacă îi ceri contabilului tău să îți explice ce este contabilitatea în partidă dublă, acesta îți va spune probabil că „pentru fiecare debit, există un credit echivalent". Apoi, te va sfătui probabil să nu confunzi cuvintele debitor și creditor cu sensul pe care acestea îl au în vorbirea de zi cu zi. Pentru a fi sigur că ai înțeles, ar putea exprima ideea într-un mod succint: „Debitor – persoana care primește, creditor – persoana care oferă". Acum înțelegi? Poate că nu, însă promit că totul va deveni clar.

Şi astăzi, fiecare tranzacţie dintr-un sistem informatic presupune înscrierea în două registre contabile. Dar, în majoritatea cazurilor, calculatorul te ajută să realizezi operaţiunea într-o singură etapă – dar tot trebuie să-i indici cele două locuri în care să facă înscrierea. În cazul în care încerci să înregistrezi încasarea unei sume de bani în contul bancar, calculatorul te va întreba care este destinaţia banilor. În cazul în care încerci doar să înregistrezi o vânzare în registrul de vânzări, calculatorul îţi va cere codul nominal în dreptul căruia trebuie făcută înregistrarea. Urmăriţi exemplele din figura 3.1. Apropo, un contabil ar spune probabil că explicaţia este mult prea simplistă.

Vânzările

Tranzacţia A din figura 3.1. prezintă o factură trimisă unui client, ceea ce declanşează înscrierea vânzării în dreptul clientului corespunzător în registrul de vânzări şi, în acest caz, în dreptul produselor finite din registrul nominal. Cu această ocazie însă, aceeaşi factură include ambalarea şi transportul, în consecinţă vor fi înregistrate separat în registrul nominal.

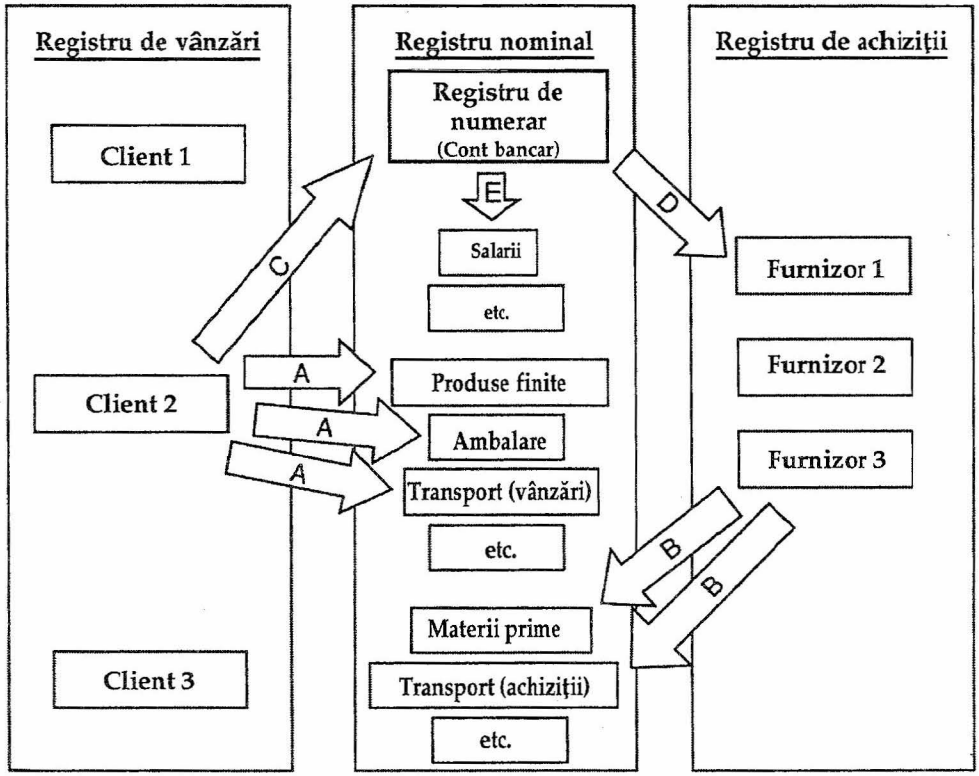

Figura 3.1 Registrele contabile şi înscrierile duble

Achiziţiile

În tranzacţia B, este primită o factură de la un furnizor declanşând înregistrarea achiziţiei în dreptul furnizorului corespunzător în registrul de achiziţii, şi în dreptul materiilor prime şi al transportului, în registrul nominal.

Încasarea (remiterea) de la un client

În cadrul tranzacției C, un client efectuează o plată, iar aceasta este înregistrată în contul clientului din registrul de vânzări. La rândul său, calculatorul înregistrează automat încasarea în contul bancar desemnat (registrul de numerar).

Plata unui furnizor

Dacă ai încasat bani de la un client, poți plăti unui furnizor. Plata, care constituie tranzacția D, este înregistrată în contul furnizorului din registrul de achiziții și în contul bancar desemnat (registrul de numerar).

Plata salariilor

Ultimul exemplu este tipic pentru orice alt tip de plată care nu este efectuată către un furnizor sau încasată de la un client, adică nu trebuie înregistrată în registrul de vânzări sau în registrul de achiziții. Înscrierea dublă implică deci contul bancar (registrul de numerar) și codul nominal corespunzător din registrul nominal. Poate fi vorba de salarii, anumite cheltuieli de reprezentare, cheltuieli de protocol, donații, subscripții etc. Exemplul E prezentat este înregistrat în contul bancar și la codul nominal pentru salarii din registrul nominal.

IMPOZITAREA

Uneori este discutabil care dintre cele două certitudini ale vieții este mai dureroasă: moartea sau im-

pozitele. Complexitatea sistemului fiscal poate aduce oameni în toată firea în pragul disperării, ca să nu mai vorbim de modul în care sunt influențate profiturile. Exceptând deprecierea, nu există un alt aspect al contabilității care să nedumerească oamenii mai mult decât impozitele. Cu siguranță, acest aspect merită o analiză scurtă și la obiect. Luăm ca exemplu o societate din Marea Britanie. Vom trece rapid în revistă taxa pe valoarea adăugată (TVA), impozitul pe venit (Plătești după cum câștigi sau PAYE), Asigurarea Națională (NI) și impozitul pe societate.

Taxa pe valoarea adăugată (TVA)

În câteva cuvinte, le aplicăm clienților TVA pentru majoritatea vânzărilor și plătim furnizorilor TVA pentru majoritatea achizițiilor. La sfârșitul fiecărui trimestru plătim soldul Departamentului pentru Taxe Vamale și Accize sau îl solicităm departamentului respectiv, dacă am efectuat mai multe achiziții decât vânzări cu TVA. Ai putea crede că e bine să soliciți rambursarea TVA, până când îți dai seama ce înseamnă de fapt acest lucru – cumperi mai mult decât vinzi.

Într-adevăr, un decont mare de TVA este un semn bun; înseamnă nu doar că vinzi mai mult decât cumperi, ci și că diferența de valoare este mare – adaugi valoare, de aici și numele. Singura problemă este că fluxul tău de numerar poate fi făcut KO.

Un decont mare de TVA este un semn bun, dar are o influență negativă asupra numerarului!

TVA poate fi un adevărat coșmar pentru cei care încă își mai țin contabilitatea manual deși, în principiu, TVA nu este decât o altă coloană în registrele de vânzări și de achiziții. Programele de calculator moderne ușurează foarte mult această operațiune. La introducerea fiecărei tranzacții, este indicat codul

TVA corespunzător, iar calculatorul face restul. La finalul trimestrului, prin apăsarea unui buton, calculatorul îți spune cât datorezi sau cât trebuie să ți se ramburseze.

Spuneam mai sus că le aplicăm clienților TVA pentru majoritatea vânzărilor și le plătim furnizorilor TVA pentru majoritatea achizițiilor. Există câteva excepții de la acest principiu. Fără a intra în prea multe detalii, iată câteva exemple:

- Există câteva tipuri de achiziții pentru care nu se aplică TVA*, cum ar fi cărțile, unele materiale tipărite, cheltuielile pentru deplasări, asigurări, cheltuielile pentru alimente (însă nu de la restaurant), hainele pentru copii etc.
- Unii furnizori nu au o cifră de afaceri destul de mare și nu trebuie să perceapă TVA. Aceștia nu sunt înregistrați ca plătitori de TVA.
- În cazul în care bunurile sau serviciile sunt furnizate în UE, TVA nu mai trebuie aplicată dacă furnizorul deține numărul de înregistrare pentru TVA al clientului. Există anumite aspecte mai complexe legate de acest subiect, însă afirmația este în general corectă.
- În cazul în care bunurile sau serviciile sunt furnizate în afara UE, nu se aplică TVA.

TVA-ul nu influențează profitul, ci numerarul

Este important să știi că TVA nu figurează în contul P&L și nu îl influențează în nici un fel. Singurul efect pe care îl are asupra desfășurării activității este că influențează fluxul de numerar. Dacă o societate desfășoară activități comerciale, în principal, într-o țară și a vândut mai mult decât a achiziționat (adică,

* *Referitor strict la realitatea britanică (n. red.).*

valoare adăugată), este întocmită o factură, iar la data scadenței trebuie găsit numerarul necesar.

O firmă care uită acest lucru va avea o surpriză foarte neplăcută. În special firmele mici și mai ales cele de catering pierd din vedere acest aspect. Te-ai întrebat vreodată de ce micul restaurant care s-a deschis cu puțin timp în urmă tocmai s-a închis și a dispărut peste noapte? De vină ar putea fi sosirea primului decont de TVA.

Plătești după cum câștigi (PAYE) și Asigurarea Națională (NI)

Majoritatea oamenilor știu destul de multe despre PAYE și Asigurarea Națională, deoarece acestea le influențează veniturile. Mulți nu au cunoștință de Asigurarea Națională a angajatorului sau nu știu că pentru toate salariile, primele etc., societatea plătește aproximativ 12% peste Asigurarea Națională, bani pe care angajatul nu îi vede niciodată. Situația Asigurării Naționale a angajatorului este de asemenea complexă în ceea ce privește autoturismele și alte beneficii; acesta este un alt cost ascuns al societății.

Atunci când salariile sunt indicate în contul P&L, acestea reprezintă cifre brute, incluzând toate sumele aferente PAYE și Asigurării Naționale, plătite de angajați și angajatori.

Impozitul pe societate

Din nou, în termeni foarte simpli, la sfârșitul anului financiar, dacă o societate a realizat profit, trebuie să plătească impozitul pe societate. Rata acestu-

Impozitul pe societate este plătit decalat

ia este cuprinsă între 20 şi 25% (în funcţie de dimensiunea societăţii etc.), iar numerarul trebuie transmis Departamentului pentru Impozite într-un interval de aproximativ 9 luni de la sfârşitul anului financiar. Grozav, poţi să păstrezi banii timp de nouă luni! Asigură-te însă că nu uiţi de termenul scadent. Şocul asupra fluxului tău de numerar ar putea fi fatal.

Dacă o societate are pierderi, nu plăteşte impozit şi, în principiu, pierderile pot fi utilizate pentru a compensa profitul impozitabil din anii următori.

4

Unde se încadrează toate funcţiile economice?

Înţelegerea principalelor conturi financiare prezintă interes pentru directorii comerciali şi analiştii financiari; dacă ocupi una din aceste funcţii, te-ai putea întreba: „Care este rolul meu aici?". Scopul acestui capitol este de a prezenta modul în care fiecare funcţie influenţează performanţa financiară a afacerii. Cum îşi poate aduce fiecare propria contribuţie la sănătatea financiară a societăţii? Cu toţii avem un rol de jucat în această privinţă.

VÂNZĂRILE

În mod evident, cei de la vânzări au în vedere veniturile totale, adică generarea de vânzări. Este important să se cunoască diferenţa dintre volumul de vânzări (unităţi vândute) şi venitul din vânzări (unităţi monetare). Adesea, cei de la vânzări nu cu-

nosc costurile pe care le implică furnizarea produselor și a serviciilor pe care le vând; drept urmare, nu au nici cea mai vagă idee despre cât de profitabilă va fi această afacere. În mod evident, primele la vânzări bazate pe profit, și nu cele bazate pe volum, îi motivează pe vânzători să înțeleagă mai bine acest lucru!

Recompensează performanța în vânzări în funcție de profit, nu de venit

Un alt aspect demn de atenție îl constituie reducerile și comisioanele care pot fi oferite. Fiind „costuri" variabile (adică, dacă nu efectuezi vânzarea, nu suporți costul), impactul pe care acestea îl pot avea depinde de dinamica afacerii (vezi capitolul 11).

Reducerile pentru volum – o pantă foarte alunecoasă

Să ne imaginăm că un agent de vânzări discută cu o clientă care cere o reducere de preț. Putem spune chiar că îi impune o reducere de preț. „5% sau nu mai fac nici o comandă." Este totuși o clientă înțelegătoare și știe că agentul de vânzări dorește ceva în schimb, așa că îi oferă o creștere a afacerii. Întrebarea pentru vânzător este: cu cât trebuie să crească volumul pentru ca profitul să nu scadă?

Problema aici este că majoritatea agenților de vânzări nu cunosc relația dintre volum și profit. Motivele sunt două: nu știu cum să calculeze sau, chiar dacă știu, nu au la îndemână datele necesare.

Cât înseamnă deci un volum mai mare cu 5,25 sau 50%? Răspunsul depinde de nivelul marjei stabilit inițial? Tabelul 4.1 ilustrează relația dintre marjă, reduceri și volum.

Exemplu: într-o afacere cu o marjă de profit de 25%, se acordă o reducere pentru volum de 7,5%; pentru a realiza același profit, este necesară o creștere a volumului cu 43%. (Acest calcul nu ia în considerare economiile de scară rezultate, nici noțiunea de evaluare marginală a prețului sau „contribuția la cheltuielile generale"; chiar și așa, cifrele sunt impresionante.) Tabelul 4.1 este interesant, dar, chiar dacă îl ai la îndemână, nu îți este de prea mare ajutor dacă nu cunoști marjele inițiale.

Cunoaște-ți marjele

Există două motive principale pentru care agenții de vânzări nu cunosc marjele societății: fie sistemele de afaceri nu pot măsura cu precizie marjele până la nivel de client, fie sunt realizate măsurători, dar agenții de vânzări nu primesc informațiile de teamă că le vor transmite clienților.

Tabelul 4.1 Creșterea procentuală a volumului, necesară pentru a menține profitul, în cazul reducerilor acordate

Reducere acordată	Marja de profit curentă %							
	10	15	20	25	30	35	40	50
2%	25	15	11	9	7	6	5	4
3%	43	25	18	14	11	9	8	6
4%	67	36	25	19	15	13	11	9
5%	100	50	33	25	20	17	14	11
7,5%	300	100	60	43	33	27	23	18
10%		200	100	67	50	40	33	25
15%			300	150	100	60	43	33
20%				400	300	133	100	66

Notă: Cifrele din partea principală a tabelului (cu caractere normale) reprezintă creșterile procentuale ale volumului, necesare pentru ca profiturile să rămână aceleași în cazul în care se acordă o reducere conform coloanei din stânga; marja de profit curentă este indicată pe primul rând de sus.

Dialogul între Departamentul vânzări şi Departamentul financiar trebuie stimulat, astfel încât contabilii să cunoască importanţa măsurării marjelor la nivel de client; de asemenea, contabilii trebuie să poată încredinţa vânzătorilor aceste informaţii foarte precise.

Povestea „producătorului de marmeladă"

Problema cea mai frecventă o constituie modul în care firmele obişnuiesc să „amestece" costurile generale aferente clienţilor; acestea sunt distribuite uniform, indiferent de costurile efective corespunzătoare clienţilor diferiţi. Procedează în mod similar atunci când se uită la rentabilitatea produsului sau chiar la unităţi diferite ale afacerii – această comoditate influenţează în aceeaşi măsură procesul decizional. Iată exemplul unei societăţi care s-a convins singură că trebuie să iasă din afaceri din cauza „amestecării costurilor".

Pericolele raţionalizării bazei de clienţi

Societatea are patru clienţi, prezentaţi în tabelul 4.2, are profit global, însă „amestecarea" costurilor generale indică un client care provoacă pierderi – clientul D. Se ia decizia de a înceta relaţia de afaceri cu respectivul client. Din nefericire, cheltuielile generale nu se reduc imediat cu 60, cât s-ar fi alocat clientului D. Scad totuşi cu 30, iar oamenii se felicită că au luat o decizie înţeleaptă.

Tabelul 4.2 Consecinţele „amestecării" cheltuielilor generale – Clientul D

	Clientul A	Clientul B	Clientul C	Clientul D	Total societate
Profit brut	100	80	60	50	290
Cheltuieli generale	60	60	60	60	240
Profit net	40	20	0	-10	50

Tabelul 4.3 Consecinţele „amestecării" cheltuielilor generale – Clientul C

	Clientul A	Clientul B	Clientul C	Clientul D	Total societate
Profit brut	100	80	60	xxxx	240
Cheltuieli generale	70	70	70	xxxx	210
Profit net	30	10	-10	xxxx	30

Tabelul 4.3 indică o nouă situaţie: societatea obţine încă profit, însă acum clientul C produce pierderi; consiliul alarmat se reuneşte pentru a lua măsuri. „Concentraţi-vă pe clienţii profitabili", spun membrii acestuia renunţându-se la clientul C. Din nefericire însă, cheltuielile generale nu se reduc în linie. Tabelul 4.4 prezintă rezultatele acestei mişcări.

Probabil bănuieşti ce s-a întâmplat în continuare.

Stabilirea preţului de cost în funcţie de activitate

Rezolvarea acestei probleme rezidă într-un anumit mod de stabilire a preţului de cost în funcţie de activitate; astfel, costurile activităţilor (oameni, cheltuieli generale etc.) sunt alocate mai precis clienţilor individuali. Firmele de consultanţă managerială, agenţiile de publicitate şi cabinetele de avocatură fac acest lucru într-o anumită măsură. Aceste societăţi vând timpul experţilor lor; în consecinţă, acesta trebuie monitorizat, urmând să se perceapă o sumă de bani în schimbul lui. Rezultatul este că firma ştie de unde provin veniturile, fiind astfel mai aptă să ia decizii privind conturile-cheie.

Tabelul 4.4 Consecinţe suplimentare ale „amestecării" costurilor generale

	Clientul A	Clientul B	Clientul C	Clientul D	Total societate
Profit brut	100	80	xxxx	xxxx	180
Cheltuieli generale	90	90	xxxx	xxxx	180
Profit net	10	-10	xxxx	xxxx	0

MARKETINGUL

Influențează nu numai profiturile

În timp ce vânzările reprezintă prezentul afacerii, marketingul reprezintă viitorul. Aici ne găsim pe un teritoriu necunoscut. Vânzătorii tind să se raporteze tot timpul la contul P&L; ei uită astfel că dezvoltarea și lansarea de noi produse pot avea un impact major asupra activelor productive, stocurilor, creditului de la furnizori, debitorilor cu datorii mari etc.

> Un manager de produs a fost extrem de încântat de lansarea unui produs nou. Conform calculelor sale, urma să realizeze marje extraordinare având drept rezultat un cont P&L foarte bun. Din nefericire, timpul total foarte mare necesar pentru dezvoltarea, inițierea și derularea proiectului, precum și stocurile masive acumulate în perioada de pregătire a lansării, au îngenuncheat societatea înainte ca aceasta să poată elibera o factură primului său client.

Utilizează instrumentele de evaluare a proiectului (capitolul 12)

Luând în considerare acești factori, ar putea fi util să creezi scenarii de marketing; utilizează instrumente precum rata de scont, valoarea actuală netă și rambursarea, despre care vom discuta ceva mai târziu. Cu alte cuvinte, gândește-te la activitățile de marketing ca la niște proiecte de afaceri; există o investiție inițială și un venit ulterior, care apare după implementarea strategiei de marketing.

PRODUCȚIA

Oricine a lucrat în producție știe cum reușesc contabilii să facă din oameni niște sclavi ai bugetului. Problema cea mai mare cu bugetele este că de

obicei sunt stabilite la finalul anului anterior, pe baza costurilor din ultimul an. Uneori, acestea nu seamănă deloc cu ceea ce se întâmplă în mod efectiv în producție.

Pentru a depăși această problemă, contabilii au inventat „costurile standard". Conceptul se bazează pe stabilirea costurilor ideale pentru fiecare produs fabricat. Acestea includ un element de costuri fixe, precum și costuri variabile (vezi capitolul 11). Teoria este bună, însă în practică este posibil să producem pe mașini diferite, cu materii prime diferite, în loturi de dimensiuni diferite etc.; asta, ca să nu mai punem la socoteală faptul că putem avea probleme chiar cu procesul de producție.

Costurile standard

Pentru a rezolva acest aspect, unele societăți introduc aceste costuri standard în conturile manageriale. Acest lucru înseamnă că evaluează stocul în funcție de costurile standard, care includ anumite costuri fixe. Atunci când produsul este vândut, valoarea acestui stoc este trecută normal în contul P&L, ca parte a „costului bunurilor vândute".

Costurile fixe sunt încărcate în contul P&L pe măsură ce apar. Se ivește astfel o problemă: suntem în pericol de a număra de două ori același lucru, deoarece costurile standard includ și un element din costurile fixe. Contabilii rezolvă această problemă introducând noțiunea de „recuperări". Acestea reprezintă valoarea costurilor fixe incluse în costul standard al bunurilor vândute din exercițiul financiar respectiv.

Recuperările

Toate acestea complică atât de mult contabilitatea, încât deseori nu știi ce se întâmplă în firmă! După cum ți-ai dat seama, nu sunt un fan al costurilor standard; le privesc doar ca pe un mecanism prin care putem monitoriza producția prin rapor-

tare la niște indicatori de referință. Fără îndoială, producția are un impact major asupra contabilității; acest lucru se reflectă în costurile variabile (materii prime, ambalare, productivitatea echipamentelor etc.) și în costurile fixe (cheltuieli directe asociate producției) și, prin urmare, în rentabilitatea firmei.

MANAGEMENTUL LANȚULUI DE FURNIZARE

Managerii lanțului de furnizare influențează toate etapele de producție, precum și vânzarea bunurilor și a serviciilor. Iată mai jos doar câteva exemple:

- costurile materiilor prime, locul și dimensiunea stocurilor și condițiile de plată ale furnizorului;
- locul fiecărei etape de producție, dimensiunea și amplasamentul stocurilor pentru produsele intermediare, stabilirea prețului de transfer și plata impozitelor locale;
- alegerea tipului de ambalare și de transport;
- canalele de distribuție, comisioanele, reducerile etc.;
- aprovizionarea din exterior, producția contra cost și elemente de subcontractare ale producției.

Toate acestea au implicații evidente asupra costurilor fixe și variabile, fondului de rulment și impozitului – altfel spus, asupra rentabilității globale a firmei.

RESURSELE UMANE

Fără oameni potriviți, cu competențe și experiență corespunzătoare, firma noastră nu poate pros-

pera. Deşi ni se spune că oamenii sunt bunul nostru cel mai valoros, aceştia figurează în contabilitate numai la capitolul costuri.

Pentru a ne asigura că nu avem costuri suplimentare neplanificate privind personalul, trebuie să avem condiţii de angajare bine definite; ca angajaţii să nu se aştepte la suportarea cheltuielilor neplanificate de către organizaţie. Acest lucru poate fi important şi în situaţiile în care detaşăm angajaţi în străinătate sau trebuie să le reziliem contractul de muncă.

Contabilii privesc anumite costuri, precum instruirea şi dezvoltarea, ca pe nişte cheltuieli opţionale. Acestea sunt adesea primele la care se renunţă în perioade dificile. Merită luat în considerare impactul pe care aceste activităţi îl au asupra capacităţii firmei tale de a-şi păstra personalul. Recrutarea şi instruirea sunt costisitoare şi necesită timp; ele trebuie raportate însă la costurile şi impactul recrutării, instruirii şi folosirii de personal nou, neexperimentat, care pot fi chiar mai mari.

SERVICIILE DE INFORMATICĂ, ÎNTREŢINERE ŞI ASISTENŢĂ TEHNICĂ

Nimănui nu-i place să fie inclus la „servicii de asistenţă"; informatica, întreţinerea şi asistenţa tehnică prezintă totuşi similitudini din punctul de vedere al impactului lor asupra finanţelor. În primul rând, toate sunt considerate costuri fixe care trebuie administrate.

Toate aceste activităţi implică achiziţia de active noi. Nu trebuie uitat că atunci când achiziţionezi active fixe (instalaţii şi echipamente) care au o du-

rată de utilizare mai mare de un an, acestea trebuie trecute în bilanț ca articole de capital. În consecință, costul total al acestor active din contul P&L este eliminat. Este adevărat, aceste active se vor deprecia ulterior, iar acest lucru va influența profitul (vezi capitolul 10). Deprecierea poate fi suspendată dacă un activ este pus în conservare; contabilii tăi vor avea însă propria părere cu privire la prudența unei astfel de acțiuni.

Capitalizarea proiectelor

Atunci când te angajezi în proiecte a căror durată efectivă depășește un an, te poți gândi să capitalizezi costurile proiectului și să le amortizezi pe durata acestuia (vezi capitolul 10). Rezultatul este scoaterea unor costuri din contabilitatea acestui an (crescând profiturile pentru acest an) și distribuirea lor pe anii următori. De exemplu, dacă ai o întrerupere în exploatare sau realizezi o modernizare a sistemului la fiecare trei ani, poți eșalona costurile pe toată această perioadă; este preferabil așa decât să dai lovitura la profituri în anul în care te angajezi în proiect. Discută cu contabilii tăi dacă această opțiune ți se pare interesantă.

Fondul de rulment

Trebuie de asemenea să avem piese de rezervă pentru întreținerea sistemelor și a echipamentelor. Valoarea acestui stoc este considerată ca făcând parte din fondul de rulment. Din experiența mea, atunci când ai nevoie de o piesă de rezervă, în majoritatea cazurilor aceasta este într-o stare necorespunzătoare (presupunând că o găsești); alteori, după ce o achiziționezi, o modifici și nu se mai potrivește. Gândește-te să-i ceri furnizorului de echipamente să păstreze piesele pentru tine, încheind un contract de service care să stabilească timpii de răspuns etc. pentru livrare. Soluția este mai scumpă atunci când ai nevoie de piesă; ea poate elimina însă o parte din

fondul de rulment, iar obligaţia de a deţine piese de schimb actuale nu-ţi mai revine ţie, ci furnizorului.

De cele mai multe ori, sistemele şi echipamentele pe care le avem permit societăţii noastre să administreze afacerea. Acest lucru ne plasează în poziţia de a monitoriza şi de a obţine performanţe privind profitul net.

CERCETAREA ŞI DEZVOLTAREA

Menţinerea pe poziţii avansate

Problema este că lumea nu stă niciodată pe loc. Aproape că nu există produse care să poată fi vândute timp de 10 sau 20 de ani fără a fi modificate sau chiar înlocuite de tehnologii mai noi. Viitorul unei societăţi stă în capacitatea de a dezvolta produse şi servicii noi, prin care să facă faţă concurenţei sau să o depăşească.

Satisfacerea nevoilor clientului prin produsele şi serviciile în uz constituie un alt aspect în care este implicat personalul tău din dezvoltare. Cunoscut şi sub numele de dezvoltare de aplicaţii, acest aspect poate fi esenţial în menţinerea şi mărirea bazei tale de clienţi.

A fi primul îţi conferă avantaje competitive

A fi primul care inventează noi tehnologii (sau a aplica tehnologii din alte industrii în domeniul tău) îţi dă posibilitatea de a cere un preţ avantajos; în cazul în care costurile pot fi limitate, se pot obţine profituri mai bune. R&D pot conduce şi la reducerea costurilor de producţie, ceea ce îmbunătăţeşte de asemenea profiturile.

Ca şi funcţiile de mai sus, R&D pot fi privite ca un proiect şi evaluate financiar înainte de a începe orice lucrare scumpă. Acestea pot fi de asemenea capitalizate şi amortizate pe durata vânzării unui produs nou (vezi capitolul 10).

Este important să măsori eficienţa departamentului tău R&D; aceasta se reflectă în profiturile pe care ţi le aduce, procentajul de vânzări generate de dezvoltarea de produse noi şi viteza cu care se lansează produse noi pe piaţă.

În fine, R&D sunt inestimabile în protejarea organizaţiei faţă de plângerile sau cererile de bani neîntemeiate (dacă ar fi plătite, sumele respective ar fi incluse la rubrica de costuri fixe suplimentare).

FINANŢELE

Informaţia înseamnă putere

Cei de la departamentul financiar sunt văzuţi adesea ca „oamenii răi" care ne spun pe ce putem sau nu putem să ne cheltuim banii. Fără contabili, ne-am conduce afacerile orbeşte. Ei au puterea fiindcă deţin informaţia.

Aşadar, cunoaşte-ţi contabilii – îţi vor oferi informaţii atunci când ai cu adevărat nevoie de ele. Îţi vor asculta temerile legate de alocarea costurilor fixe etc. atunci când ai argumente solide; ei nu încearcă pur şi simplu să arunce costurile în bugetul altcuiva. Lasă-i să facă analiza şi apoi pune în discuţie sursa datelor lor.

Citind această carte, vei putea înţelege conceptele, iar asta ar trebui să-ţi dea încrederea de a te împrieteni cu departamentul tău financiar. Trebuie să lucraţi împreună dacă vrei să îmbunătăţeşti performanţa firmei.

În fine, după cum vei vedea în capitolele următoare, contabilii doar înregistrează ceea ce s-a întâmplat, iar asta nu constituie întotdeauna o bază sănătoasă pentru a hotărî ce este de făcut în viitor.

5

Planificarea financiară – bugetele

Una dintre problemele legate de rapoartele pe care contabilii le întocmesc pentru noi este că se bazează pe trecut. Situația contului P&L nu poate fi încheiată decât la sfârșitul lunii, când „registrele sunt închise"; în momentul în care aceste informații sunt publicate, ele nu fac altceva decât să prezinte ceea ce s-a întâmplat deja în ultimul exercițiu financiar. Se spune adesea, cu destulă răutate, însă nu întotdeauna fără motiv, că mai toți contabilii care au afaceri sunt ca niște șoferi care conduc privind în permanență în oglinda retrovizoare. Să înțelegi trecutul este de mare ajutor; acest lucru nu-ți oferă însă și o hartă exactă a viitorului.

ELABORAREA BUGETULUI

Nerăbdători să răspundă nemulțumirilor noastre pe această temă, contabilii au rezolvat

Bugetele: anticiparea elementelor contului P&L

această problemă cerându-ne să prognozăm sau să planificăm finanţele prin elaborarea bugetului. În concluzie, noi suntem singurii vinovaţi. După cum ştie oricine, trebuie să administreze un buget, acesta poate fi un proces foarte academic, ca să nu zicem politic. Scopul este însă acela de a încerca să reproducem modul în care va arăta în realitate următorul cont P&L.

Un buget poate include unul din următoarele elemente:

- venitul din vânzări defalcat în volum şi preţ de vânzare al fiecărui produs, minus costul variabil al bunurilor vândute (COGS), inclusiv costul materiilor prime, ambalarea şi distribuţia;
- profitul brut prevăzut în buget, minus costurile fixe directe şi indirecte;
- profitul din exploatare prevăzut în buget, minus dobânzi, impozite şi dividende;
- profitul net prevăzut în buget.

Aşadar, un buget* este o încercare de a anticipa costurile, vânzările viitoare şi profiturile posibile. Cu alte cuvinte, este o „listă de dorinţe".

PROGNOZA FLUXULUI DE NUMERAR

Ştim cu toţii că numerarul este esenţial pentru a pune orice plan în aplicare. Totuşi, este incredibil cât de mulţi oameni de afaceri nu iau în considerare implicaţiile fluxului de numerar asupra bugetului lor. Ajungem astfel la un al doilea proces de planifi-

** **Budget** – în engleza britanică, **business plan** – în engleza americană (n. tr.).*

care, cunoscut sub numele de *prognoza fluxului de numerar.*

Există multe necesităţi de numerar care nu sunt incluse în bugetul prezentat anterior. Printre acestea se numără achiziţia de noi active sau plata împrumuturilor scadente. Prin urmare, prognoza fluxului de numerar poate include următoarele:

- deschiderea soldului de casă:
  - se adună numerarul datorat de clienţi;
  - se scad plăţile către furnizori;
  - se scad costurile echipamentelor noi;
  - se scad costurile de promovare;

- soldul intermediar:
  - se adună livrările contra numerar (adică, plăţi în numerar sau prin carte de credit, efectuate la livrare);
  - se scad costurile fixe directe şi indirecte;
  - se scade plata împrumuturilor şi a dobânzilor;
  - se scad impozitele plătite din numerar (de obicei, din ultimul exerciţiu financiar);
  - se scade plata dividendelor către acţionari;

- închiderea soldului de casă.

Nimic nu e mai rău decât un flux de numerar negativ! Dacă nu mai ai numerar, eşti falit. În Statele Unite, societăţile pot „solicita aplicarea capitolului 13". Conform acestui capitol, guvernul numeşte administratori care încearcă să ajute societatea să depăşească problemele legate de fluxul de numerar, menţinând astfel locurile de muncă. În Marea Britanie este desemnat un lichidator care încearcă să vândă tot ce poate din firmă pentru a obţine numerar în vederea achitării facturilor restante. Această operaţiune se numeşte lichidarea activelor.

Scopul prognozării fluxului de numerar este de a anticipa problemele înainte de a rămâne fără numerar. Astfel, poți fie să-ți modifici planurile (și, implicit, bugetul), fie să iei în considerare surse de finanțare suplimentare care să-ți aducă numerarul de care ai nevoie pentru a pune planul în aplicare. Nu este nici o tragedie să ai fluctuații de numerar; ar fi ciudat ca o firmă să nu cunoască niciodată astfel de suișuri și coborâșuri. Acest flux însă, poate fi administrat din timp.

EVITAREA FALIMENTULUI – CUM SĂ OBȚII NUMERAR

Să presupunem că ți-ai dat seama că vei rămâne fără numerar. Ce poți face pentru a obține numerar?

Urmărirea plăților

Primul lucru pe care trebuie să-l faci este, evident, să insiști pe lângă clienți să își plătească facturile scadente (datoriile). Adesea, nu există nici un fel de comunicare între departamentul de finanțe (care poate întâmpina dificultăți în a-i face pe clienți să plătească) și departamentul de livrări (care continuă să furnizeze bunuri și servicii clienților răuplatnici), agravând astfel problema.

Impunerea respectării condițiilor de creditare de către clienții tăi

Faptul de a avea un număr mare de datorii poate fi o piedică în negocierea și apoi impunerea cu fermitate a respectării condițiilor de creditare de către clienții tăi. De asemenea, majoritatea societăților stabilesc o limită de creditare pentru clienții lor, astfel încât suma restantă să nu devină prea mare.

Încetinirea ritmului de achitare a notelor de plată

Prin încetinirea ritmului de efectuare a plăților către furnizori nu vei obține numerar, însă vei opri ieșirea acestuia din societate. Altfel spus, majoritatea societăților apelează la furnizorii lor, într-o măsură mai mare sau mai mică, pentru finanțarea afacerii. De aceea, conform convenției SUA, creanțele trebuie să apară în jumătatea inferioară a bilanțului (sursele din care provin banii).

Trebuie luate totuși anumite măsuri de precauție la punerea în practică a acestei idei; deseori este privită ca primul semn că o societate are probleme. Atunci când clientul tău dă vina pe noul sistem administrativ fiindcă a întârziat cu plata, te vei întreba probabil dacă are probleme cu fluxul de numerar; apoi, te întrebi ce-ar putea însemna acest lucru pentru viitorul lui și al tău. Buna practică în afaceri sugerează că întotdeauna trebuie să încerci să negociezi termene extinse de returnare a creditului și să nu le iei ca atare.

Negociază termene extinse de returnare a creditului

Vânzarea activelor

În mod evident, nu dorim să vindem activele de care avem nevoie pentru a ne derula activitatea în viitor. Există însă unele active pe care le-am putea vinde pentru a obține numerar. Dacă deținem active redundante care nu sunt și nu vor fi utilizate în perspectivă, ar trebui să luăm în calcul vânzarea acestora pentru a genera numerar. Numerarul obținut în acest mod provine uneori din surse neobișnuite. Un om de afaceri din nordul Angliei a cumpărat un

vechi depozit militar şi a vândut şinele de la o veche reţea feroviară ca fier vechi; astfel, a câştigat mai mult decât a plătit pentru amplasament şi a devenit milionar.

Factoring
***(cash discounting* în Statele Unite)**

Îţi poţi „vinde" debitorii (clienţii care îţi datorează bani), transformând azi în numerar banii care îţi sunt datoraţi mâine. Această operaţiune se numeşte factoring*. Apelezi la o societate de factoring (majoritatea băncilor pot oferi această facilitate) şi oferi spre vânzare facturile emise clienţilor care nu au fost încă plătite. În funcţie de client, de condiţiile de creditare şi de nivelul de risc, societatea de factoring va percepe un comision la valoarea nominală a facturii şi îţi va da banii azi. O manevră bună, te-ai putea gândi, dar fii atent, ca şi cărţile de credit, pare ieftin, dar te costă scump.

Să presupunem că respectiva societate de factoring percepe 5% pentru a-ţi da numerar în schimbul unei facturi care este scadentă luna viitoare. Pare destul de rezonabil, dar dacă un credit pe o lună te costă 5%, care este rata anuală a dobânzii pe care o plăteşti? Firmele mici intră adesea în spirala vânzării de creanţe, astfel încât în fiecare lună încasarea banilor este devansată cu 30 de zile. Luna viitoare nu înregistrează nici o intrare de numerar şi astfel trebuie să vândă creanţele de pe următoarele 30 de zile. În final, vânzând facturile în fiecare lună timp de 12 luni, ajung să plătească o rată efectivă de 79,6% – o modalitate foarte scumpă de a-ţi finanţa afacerea.

Factoring-ul îşi are rolul său, dar, ca şi plata cu întârziere a facturilor, îi poate face pe cei din exteri-

** Metodă de finanţare a efectelor de comerţ de încasat prin care o firmă vinde creanţele unei societăţi de finanţare (Dicţionarul economic englez-român, Editura Tehnică, 1999) (n. tr.).*

or să creadă că ai probleme. Ce-ar fi să te gândeşti la convertirea creanţelor în titluri de valoare (vezi mai jos)?

Apelarea la bancă

După cum am văzut, băncile sunt fericite să-ţi împrumute bani atâta timp cât îndeplineşti criteriile stabilite. Desigur, adeseori, tocmai atunci când ai probleme cu numerarul *nu poţi* îndeplini aceste condiţii.

Băncile sunt întotdeauna fericite să-ţi împrumute bani atunci când poţi garanta împrumutul cu nişte active. În prezent, este la modă să se negocieze împrumuturi suplimentare folosind datoriile ca garanţie. Astfel, dacă nu reuşeşti să rambursezi împrumutul, banca va putea pune sechestru pe datoriile tale. Este similar factoring-ului, dar se aplică numai când este neapărat nevoie. Împrumuturile suplimentare primite în acest mod sunt cunoscute sub numele de convertire a datoriilor în titluri de valoare.

Convertirea datoriilor în titluri de valoare

Apelarea la acţionari

Uşurinţa cu care poţi apela la acţionari depinde de tipul şi de mărimea societăţii. Într-o mică afacere de familie*, te poţi duce la proprietari şi le poţi cere mai mulţi bani (adică apelezi la rude). Într-o firmă mare, cu acţiuni cotate la Bursă, este mult mai greu să apelezi la acţionari.

Într-o societate mare, vinderea unui număr mai mare de acţiuni către acţionari este cunoscută sub

** Afacere de familie sau asociaţie familială, în funcţie de context (n. red.).*

numele de drept preferențial de subscriere. Evident, trebuie să ai un motiv serios pentru a le cere acționarilor să investească mai mulți bani în afacere. A solicita o injecție de numerar din cauza unor probleme cu fluxul de numerar nu este un motiv serios. Mai degrabă, este un semn că societatea este prost administrată.

Crește producția

Deși creșterea producției nu va rezolva imediat problema fluxului de numerar, ar trebui să-și dovedească utilitatea în lunile următoare, odată cu ameliorarea intrărilor de numerar. Este esențial totuși ca afacerea să fie profitabilă. Altfel spus, venitul din vânzări trebuie să genereze în final un numerar mai mare decât costurile. Astfel vei înregistra o scurgere de numerar și mai mare. Desigur, creșterea producției are un cost – efortul de a face noi vânzări, cheltuielile de promovare. Pe termen scurt, problemele tale cu fluxul de numerar se vor agrava. Rezolvarea acestor probleme prin cheltuieli noi poate funcționa, însă este foarte riscant; nu este o manevră prudentă, cum ar spune contabilii.

Clienții mai profitabili asigură în cele din urmă soluții pe termen lung

6

Măsurarea performanţelor economice – indicii financiari

Tabelul 6.1 prezintă un rezumat al performanţelor financiare pentru şase societăţi diferite.

Tabelul 6.1 Performanţe financiare

	Societate					
	Ace	Best	Cool	Demon	Excel	First
Vânzări anuale*	100	120	150	160	180	200
Marjă brută**	80	80	75	90	100	140
Profit***	10	12	18	18	18	18

Care dintre societăţi este cea mai bună? Greu de spus. Acesta este şi motivul pentru care contabilii au

** **Annual sales** – în engleza britanică, **revenues** – în engleza americană (n. tr.).*

*** **Gross margin** – în engleza britanică, **gross profit** – în engleza americană (n. tr.).*

**** **Profit** – în engleza britanică, **earnings** – în engleza americană (n. tr.).*

inventat indicii financiari – pentru a ne permite să comparăm performanţele unei societăţi cu cele ale unei alte societăţi. Când facem acest lucru, trebuie să ne asigurăm că nu comparăm mere cu pere, ci lucruri similare. Comparaţia dintre o societate de produse farmaceutice şi una de produse chimice nu este nici corectă, nici utilă. În primul rând, gradul de risc al fiecărei societăţi este diferit; acest lucru conduce la aşteptări diferite în ceea ce priveşte profitul pe care organizaţiile ar trebui să îl realizeze.

Comparăm firme şi exerciţii financiare similare?

Concluzia pe care o putem trage este că un indice financiar privit izolat nu are nici o semnificaţie dacă nu poate fi comparat cu o altă cifră sau cu un anumit indicator. Tindem să facem acest lucru intuitiv atunci când calculăm aceste cifre raportându-le la un obiectiv sau la un nivel de performanţă economică cunoscute.

Fiecare ramură industrială va avea propriii săi indicatori

Concurenţii noştri, cel puţin cei puternici, s-ar putea să aibă indicatori buni; din păcate, ei nu prea îşi fac cunoscute conturile atât de detaliat pe cât ar fi necesar pentru ca noi să putem realiza aceste comparaţii. Sau chiar dacă o fac, indicii utilizaţi de o societate ar putea fi definiţi în conturi într-un mod diferit de cel pe care îl cunoşti tu. Ne întoarcem din nou la mere şi la pere. În practică, societăţile au tendinţa de a-şi evalua performanţele prin raportare la anul trecut, la buget şi la obiectivele stabilite la nivelurile superioare; nici unul dintre aceşti indicatori nu este satisfăcător din moment ce unul este istorie, iar ceilalţi doi sunt inventii!

Ai nevoie de ceva mai mult decât simple cifre

Interpretarea indicilor poate fi de asemenea înşelătoare. Trebuie să cunoşti într-o anumită măsură contextul unei organizaţii pentru a-i putea explica indicii. Analiza marjei brute procentuale (explicată mai jos) demonstrează clar acest lucru.

Toţi aceşti indici se bazează pe o perioadă de activitate comercială şi pe o radiografie a activelor societăţii. Prezentarea acestor indici cu câteva zecimale poate conduce la comparaţii fără relevanţă – dacă indicii sunt apropiaţi, la fel vor fi şi performanţele. Încearcă să eviţi falsa acurateţe, altfel te-ai transforma într-un contabil; iar scopul nostru este să încercăm să îi înţelegem...

Pentru a depăşi problema legată de caracterul pe termen scurt al indiciilor, unele societăţi iau în calcul o cifră medie dintr-o perioadă de timp (de exemplu, utilizează indicele ROACE – rentabilitatea capitalului mediu angajat).

O altă problemă este dacă evidenţele contabile indică aceeaşi perioadă de vânzări. Contabilii „anualizează" adesea vânzările înmulţind cifra respectivă pentru a reprezenta activitatea pe 12 luni (de exemplu, înmulţind o cifră trimestrială cu patru); această metodă poate fi însă înşelătoare dacă afacerea este sezonieră sau dacă are loc un eveniment extern (de exemplu, un război sau un accident major în ramura industrială respectivă).

DIMENSIUNEA

În ceea ce priveşte dimensiunea, valoarea vânzărilor (veniturilor) este utilizată cel mai adesea pentru a măsura care este societatea cea mai puternică. Utilizând acest indicator, First este în mod evident cea mai puternică societate din tabelul 6.1. Alţi indicatori care s-ar putea utiliza ar fi volumul vânzărilor, mai puţin valoarea, profitul, numărul de amplasamente (de exemplu, supermarket-uri), numărul de angajaţi (pentru ramurile bazate pe ser-

vicii), gama de produse, popularitatea mărcii sau chiar numărul de accesări ale site-ului societății.

De asemenea, merită amintit faptul că degeaba ai cele mai mari vânzări dacă acestea nu aduc profit. Trebuie să obținem un profit brut, cunoscut și sub denumirea de profit înainte de dobânzi și impozitare (PBIT) sau profit din exploatare. Există o serie de obligații pe care o societate trebuie să le onoreze din acest profit: dobânzile, impozitele și dividendele.

Dividendele sunt considerate adesea o modalitate de a distribui profiturile unei societăți acționarilor acesteia. Această perspectivă poate fi înșelătoare. Dividendele sunt plăți în numerar efectuate în favoarea acționarilor. Altfel spus, provin din numerar! Se spune că dividendele provin din profituri, deoarece acestea reduc valoarea profitului net reținut în societate.

Profitul rămas în urma acestor plăți va fi utilizat pentru finanțarea activităților viitoare ale societății. De aceea, sumele respective sunt cunoscute adesea sub numele de profit nedistribuit și figurează în jumătatea inferioară a bilanțului.

ANALIZA CONTULUI P&L*

Analiza contului P&L constă în principal în studierea fiecărui element prin comparație cu valoarea vânzărilor și a veniturilor. Vânzările indică nivelul activității din exercițiul financiar curent și costurile corespunzătoare activității respective.

---

* ***P&L account*** *– în engleza britanică,* ***income statement*** *– în engleza americană (n. tr.).*

Procentajul marjei brute

Aceasta este marja brută împărțită la vânzări, exprimată în procente. În exemplul de la pagina 49, Ace are o marjă brută (GM*%) de 80%, Best – 67%, Cool – 50%, Demon – 60%, Excel – 56% și First – 70%. Conform acestui indicator, Ace are cea mai bună performanță. GM% este un indicator care îți arată ce profit obții pe fiecare unitate de vânzări doar în funcție de costurile variabile. Desigur, am dori să fie cât mai ridicat. GM% nu depinde de volum, deoarece unitățile de vânzări sunt utilizate pentru a calcula cifrele din ambii termeni ai ecuației. Prin urmare, poți vinde un produs la marje foarte mari și să ieși totuși în pierdere!

Doar două lucruri influențează GM%: prețul de vânzare și costurile variabile. Echipa de vânzări este adesea ținta criticilor fiindcă realizează marje brute scăzute. „Numai din cauza prețurilor cu care vindem... ", le e dat să audă nu o singură dată. Ar trebui să ne amintim că GM% este format din două părți; ne vom concentra acum asupra costurilor variabile:

Două lucruri influențează GM%: prețul de vânzare și costurile variabile

- **Cheltuielile de desfacere variabile (VSE).** Acestea includ costurile de livrare, asigurarea, comisioanele, rabaturile și reducerile; unele sunt negociate de Departamentul Vânzări, iar altele fac parte din costurile lanțului de furnizare.
- **Costurile materiilor prime.** Suntem tentați să arătăm cu degetul spre departamentele de achiziții, care sunt responsabile de costurile materiilor prime.

** **Gross margin** – marjă brută. În tot textul se vor regăsi abrevierile în original pentru o recunoaștere rapidă în alte texte originale (n. tr.).*

Totuşi, eficienţa materiilor prime sau ratele de conversie, nivelurile de reutilizare şi de pierdere au adesea o influenţă foarte mare asupra GM%. De asemenea, decizia de a produce noi înşine sau de a achiziţiona de la alţii (producţie contra cost, subcontractare, achiziţie în vederea revânzării sau PFR) poate influenţa GM%.

- **Gama de produse.** Atunci când vinzi o gamă de produse şi servicii cu preţuri (şi costuri) diferite, GM% poate fi influenţată de modificarea diferenţei dintre articolele cu marja cea mai ridicată şi cele cu marja cea mai scăzută. Acest lucru este adesea greu de dovedit într-o afacere în care se vând multe produse şi servicii diferite. Din acest motiv, a devenit scuza preferată a conducerii în cazul în care GM% este sub aşteptări.

Costurile în raport de vânzări (procentaj)

Acesta este un indicator obişnuit utilizat pentru multe dintre costurile fixe din contul P&L. În funcţie de tipul afacerii, sunt utilizaţi diverşi indicatori. De exemplu, o societate care vinde produse de consum poate considera costurile de publicitate şi promovare ca procentaj din vânzări, în timp ce o societate de biotehnologie poate privi costurile de cercetare ca procentaj din vânzări.

Profitul înainte de dobânzi şi impozitare (PBIT)*

Acesta este un nivel comun al profitului, utilizat pentru numeroşi indici. În marile societăţi, dobân-

---

* *În engleză – **profit before interest and tax** (n. tr.)*

zile şi impozitele sunt administrate la nivel central. Însă acesta este nivelul de profit pe care managerii îl controlează în fiecare unitate economică sau divizie. Este utilizat în mod tradiţional, pentru că nivelurile dobânzilor şi impozitelor diferă de la o ţară la alta. Astfel, dacă utilizăm PBIT, putem realiza comparaţii mai precise între firme din ţări diferite. Astăzi, multe societăţi negociază finanţarea la nivel global şi convin preţuri de transfer între ţări pentru a realiza profiturile în locurile cu impozite convenabile. Astfel, această convenţie devine mai puţin relevantă.

Rentabilitatea vânzărilor (ROS) (profitabilitatea)*

Acesta este profitul privit ca procentaj din vânzări şi are în vedere performanţa prin raportare la profit. În exemplul de la pagina 81, Ace, Best şi Excel au un ROS de 10%, Cool are 12%, Demon 11% şi First 9%. Conform acestui indice, Cool este cea mai rentabilă, 12 peni la o liră sterlină din venitul din vânzări.

Dacă ROS scade de la o perioadă la alta, iar GM% nu, acest lucru indică fie o reducere a volumului de vânzări, fie o creştere a costurilor fixe. O analiză detaliată rând cu rând a fiecărui cost (sau a fiecărei cheltuieli) privit ca procentaj din vânzări poate indica de asemenea direcţia în care trebuie să se îndrepte atenţia conducerii.

---

* *În engleză – **return on sales** (n. tr.)*

Atunci când analizezi indicii financiari, este important să îți pui trei întrebări:

La ce te raportezi (la anul trecut, la o altă divizie sau la un concurent)?

De ce sunt indicii diferiți?

Sunt buni sau răi?

De exemplu, dacă GM%-ul nostru a scăzut față de anul trecut, acest lucru s-a întâmplat pentru că am redus prețurile, am crescut costul de producție sau al serviciului pentru a-i îmbunătăți imaginea și a câștiga piața sau pentru că am intrat pe o nouă piață de vânzări angro la prețuri reduse, fără a modifica prețurile pentru clienții existenți? Se pune întrebarea: este un lucru bun pe care trebuie să-l continuăm sau să-l creștem ori este un lucru rău și ar trebui să găsim căi de a schimba situația?

ANALIZA BILANȚULUI

În exemplul de la pagina 93, observăm că patru dintre societăți au același nivel global de profit și că, prin raportare la nivelurile vânzărilor, Cool este cea mai bună. Care sunt resursele imobilizate în generarea acestor vânzări? Această întrebare ne conduce la o analiză a bilanțului.

Tabelul 6.2 prezintă câteva elemente din jumătatea superioară a bilanțului (activele pe care le avem într-o societate).

În general, există două elemente principale: fondul de rulment și activele fixe.

Tabelul 6.2 Activele societății

	Societate					
	Ace	Best	Cool	Demon	Excel	First
Fond de rulment						
Stocuri	10	12	10	14	16	18
Datorii	12	12	30	30	30	30
Creanțe	(8)	(14)	(20)	(12)	(14)	(18)
Fond de rulment net	14	10	20	32	32	30
Active fixe	20	25	30	30	35	35
Active nete	34	35	50	62	67	65

Fondul de rulment

Fondul de rulment este constituit din cele trei elemente enumerate mai jos: stocurile, datoriile și creanțele. De obicei, aceste informații apar în orice bilanț contabil (de exemplu, în tabelul 2.14).

*Stocurile**

Așa cum am subliniat deja, contabilii evaluează lucrurile în funcție de cost.

Există patru tipuri de stocuri:

- **Materiile prime.** Atunci când materiile prime sunt achiziționate de la furnizori diferiți sau la prețuri diferite, sarcina contabilului de a evalua corect stocurile poate fi un adevărat coșmar!
- **Producția în curs de execuție (WIP**).** Din momentul în care ies din stocurile de materii prime și până

* ***Stock*** *- în engleza britanică,* ***inventories*** *– în engleza americană (n. tr.).*

** ***Work in progress*** *(n. red.).*

când sunt considerate gata de a fi vândute, toate bunurile sunt clasificate ca WIP. În cazul unui proces cu mai multe stadii, se poate ajunge la o valoare considerabilă, mai ales dacă WIP trebuie să treacă de la un amplasament la altul pentru a finaliza producția. Din nou, dacă aceleași articole sunt produse în amplasamente diferite, cu costuri diferite, pe gestionar îl așteaptă o nouă durere de cap.

- **Produsele finite.** Acestea sunt evaluate în funcție de cât costă producerea lor (sau achiziția lor în vederea revânzării). Aceeași problemă există și în evaluarea acestui stoc.
- **Piesele de schimb.** Într-o afacere cu echipamente specializate, poate fi necesară deținerea unor cantități considerabile de piese de schimb brevetate; aceasta, pentru a limita perioada de indisponibilitate a echipamentelor, atunci când apar defecțiuni. Întotdeauna trebuie să se facă un compromis. Majoritatea societăților încheie cu furnizorul echipamentelor un contract de întreținere și furnizare a pieselor de rezervă în caz de defecțiune. Preferă această variantă decât să păstreze articolele în stoc.

Stabilirea nivelurilor corecte ale stocurilor nu este numai o chestiune financiară. Nivelul stocurilor este identificat adesea cu nivelul serviciilor sau cu timpul de execuție* (finalizare). Simpla comparație cu vânzările poate fi din nou înșelătoare, deoarece de la o unitate la alta se alocă o valoare diferită în fiecare stadiu de producție.

** Perioada între decizia de a realiza o comandă și primirea produsului (n. tr.).*

Datoriile

Acestea reprezintă suma totală de bani pe care ne-o datorează clienţii. Cum ştim care este nivelul corect? Ne putem raporta la nivelul vânzărilor, calculând zilele aferente datoriilor (DSO*), aplicând următoarea formulă:

$$\frac{\text{Datorii}}{\text{Vânzări}} \times \begin{array}{l}\text{numărul de zile din exerciţiul}\\ \text{financiar în care au fost generate}\\ \text{vânzările}\end{array}$$

Prin urmare, DSO este 44 de zile pentru Ace, 37 de zile pentru Best, 73 de zile pentru Cool, 68 de zile pentru Demon, 61 de zile pentru Excel şi 55 de zile pentru First. Imediat, ne dăm seama că ţinta care trebuie depăşită este de 37 de zile.

Atunci când analizăm valoarea datoriilor dintr-un bilanţ, este greu de stabilit un DSO optim. De aceea, contabilii folosesc indicele DSO pentru a ne permite să facem această apreciere. DSO reprezintă durata medie acordată clienţilor noştri pentru a-şi achita notele de plată. Putem compara DSO-ul nostru cu DSO-ul altora din industria noastră sau din regiune sau cu condiţiile de plată negociate cu clienţii noştri; vom vedea astfel cât de bine ne administrăm datoriile.

Pentru a şti exact care sunt sumele scadente, trebuie să examinăm structura vechimii datoriilor – sumele efective care ne sunt datorate în termen de 30, 60 sau 90 de zile şi orice sumă scadentă ulterioară.

---

* ***Days of sales outstanding*** *– zilele aferente datoriilor. În tot textul se vor regăsi abrevierile în original pentru o recunoaştere rapidă în alte texte originale (n. tr.).*

Creanțele

Să presupunem că achiziționăm și vindem același volum de bunuri și că obținem de la furnizorii noștri același număr de zile de credit pe care noi îl acordăm clienților noștri. Suma de bani datorată furnizorilor ar trebui să fie mai mică decât cea pe care ne-o datorează debitorii. Cu alte cuvinte, trebuie să existe o diferență între costul materiilor prime și prețul de vânzare al produselor finite. Astfel, putem vedea că la Best, unde creanțele depășesc datoriile, furnizorii finanțează fondul de rulment al societății.

Fondul de rulment ca procentaj din vânzări (%)

Un indice util pentru a măsura eficiența utilizării banilor pentru a genera vânzări este fondul de rulment calculat ca procentaj din vânzări. Acesta este 14% pentru Ace, 8% pentru Best, 13% pentru Cool, 20% pentru Demon, 17% pentru Excel și 15% pentru First. Nu trebuie să ne mire că Best stă bine la acest capitol deoarece are niveluri relative ridicate ale creanțelor.

Activele fixe

Activele fixe (cum ar fi mașinile și echipamentele de producție) nu își modifică valoarea de la o zi la alta. În consecință, managerii nu pot schimba valoarea activelor raportată în registre decât achiziționând sau vânzând articole. Prin urmare, atenția conducerii se concentrează în principal asupra celeilalte părți a bazei de active.

Valoarea contabilă

Merită amintit faptul că activele fixe sunt evaluate de contabili în funcție de valoarea lor contabilă. Aceasta este egală cu diferența dintre costul de achiziție și depreciere, luându-se astfel în considerare reducerea valorii activelor pe măsură ce se uzează.

Pentru a cunoaşte valoarea contabilă curentă, este normal să se ţină un registru al activelor fixe; acesta cuprinde toate activele fixe pe care le deţine o societate, precum şi modul în care acestea se depreciază.

Alte active

Deşi nu sunt menţionate în tabelul 6.2, societăţile deţin adesea şi alte active. Un exemplu concludent îl constituie numerarul. În societăţile mari, acesta nu este inclus în registrele unei unităţi economice, dat fiind că numerarul este administrat de obicei la nivel central. Prin urmare, acesta nu este disponibil în mod necesar pentru respectiva operaţiune. Uneori, numerarul este trecut în partea inferioară a bilanţului pentru a compensa împrumuturile pe termen scurt (de exemplu, descoperirile de cont), reducând astfel cheltuielile cu dobânzile.

Fondul comercial

În fine, există şi imobilizări necorporale, precum fondul comercial. Acesta intervine atunci când o societate cumpără o altă societate la o valoare care depăşeşte valoarea contabilă a activelor. Diferenţa dintre suma plătită şi valoarea contabilă a activelor se numeşte fond comercial. Putem justifica fondul comercial în orice fel dorim, dar pentru contabili acesta nu este decât diferenţa dintre cele două cifre.

Randamentul activelor

Acesta este un indicator care ne arată cât de eficient folosim toţi banii plasaţi în afacere. Se calculează împărţind vânzările din contul P&L la activele

nete din bilanţ. În exemplul nostru, randamentul activelor este următorul: 2,9 pentru Ace, 3,4 pentru Best, 2,7 pentru Cool, 2,6 pentru Demon, 2,3 pentru Excel şi 3,1 pentru First. Cu alte cuvinte, Best foloseşte cel mai bine banii investiţi în afacere (activele proprii). Acest lucru se mai numeşte „exploatarea activelor la maximum"; oamenii cred că asta înseamnă să-i pui pe muncitorii dintr-o uzină de producţie să muncească mai mult. În realitate, nu prea putem influenţa acele active de la o zi la alta; spre deosebire de acestea, fondul de rulment este adesea influenţat de toate celelalte departamente în aceeaşi măsură în care este influenţat de producţie. Multe societăţi funcţionează mult sub capacitatea lor de producţie. În acest caz, ele îşi pot îmbunătăţi randamentul activelor mai degrabă crescând volumul de vânzări decât concentrându-se pur şi simplu pe producţie.

Randamentul activelor nete (RONA)*

RONA este un indicator care ne arată ce profit obţinem din toţi banii investiţi în afacere. E ca şi cum ai întreba „Ce profit obţin de la bancă pentru banii pe care i-am depus?". Într-o societate, RONA are în vedere profitul generat, prin raportare la toţi banii plasaţi.

$$\text{Randamentul activelor nete} = \frac{\text{PBIT}}{\text{Active nete}} \times 100\%$$

Ace are un RONA de 29%, Best – 34%, Cool – 32%, Demon – 29%, Excel – 23% şi First – 28%. Astfel, deşi Ace realizează un profit absolut mai mic

---

* *În engleză – **return on net assets** (n.tr.).*

decât Demon, ea realizează un nivel de profit similar în raport cu banii investiți în afacere.

*Gradul de îndatorare**

Gradul de îndatorare ne arată cât din societate este într-adevăr proprietatea băncii!

$$\text{Gradul de îndatorare} = \frac{\text{Împrumuturi}}{\text{Capital angajat}} \times 100\%$$

Capitalul angajat este un termen obișnuit pentru toate fondurile care se regăsesc în jumătatea inferioară a bilanțului, iar în contabilitatea din Marea Britanie trebuie să coincidă cu jumătatea superioară a acestuia. Desigur, cu cât gradul de îndatorare este mai scăzut, cu atât societatea datorează mai puțin băncii. Crește astfel posibilitatea de a putea împrumuta mai mulți bani, dacă este necesar.

---

* ***Gearing*** *– în engleza britanică,* ***leverage*** *– în engleza americană (n.tr.).*

7

Cum ne privesc investitorii – indicii bursieri

CE CONTURI ÎI INTERESEAZĂ PE INVESTITORII NOŞTRI?

Dacă ar trebui să investeşti într-o societate, ce conturi te-ar interesa?

Contul P&L înregistrează activităţile comerciale

În primul rând, vei dori să consulţi contul P&L. Acesta îţi va spune ce activitate comercială a avut societatea, care sunt costurile acesteia şi dacă este profitabilă.

De asemenea, vei dori să consulţi bilanţul pentru a vedea ce active deţine societatea şi cum este finanţată. În plus, poţi să faci nişte analize folosind instrumentele discutate anterior, pentru a-ţi da seama dacă este condusă eficient (de exemplu, verificând nivelurile fondului de rulment).

Bilanţul îţi spune ce ai şi de unde provine

Am aflat deja cât de important este fluxul de numerar într-o afacere. În capitolul 5 am văzut ce este prognoza fluxului de numerar, însă acesta este

un instrument care îți permite să privești în viitor. Nu sunt prea multe societăți care doresc să dezvăluie asemenea predicții despre ziua de mâine! Investitorii doresc totuși să știe ceva despre numerar – societatea este generatoare sau consumatoare de numerar? Ajungem astfel la al treilea tip de cont: situația fluxului de numerar (denumit și flux de fonduri).

Cum rămâne cu fluxul de numerar?

Situația fluxului de numerar (fluxul de fonduri)

Principalele elemente ale situației fluxului de numerar sunt următoarele:

- **Fluxul de numerar din operațiuni.** Acesta arată cât numerar va fi generat din vânzări, din care sunt scăzute costurile de administrare a afacerii. Trebuie remarcat faptul că deprecierea este readăugată la profit (care nu este altceva decât valoarea vânzărilor minus costurile). Acest lucru se întâmplă deoarece, așa cum spun contabilii, „Deprecierea nu este o tranzacție în numerar." (vezi capitolul 10).
- **Modificările fondului de rulment.** Aici vedem dacă generăm sau consumăm numerar în funcție de ajustările stocurilor noastre, banii datorați de clienți (datoriile) și creditul obținut de la furnizori (creanțele). Vezi capitolul 13 pentru mai multe informații.
- **Modificările activelor fixe și ale investițiilor.** Aici vedem dacă am cumpărat sau am vândut utilaje, echipamente și titluri de participare la alte societăți, ceea ce, în mod evident, ar avea implicații asupra numerarului. Nu este suficient să comparăm

valoarea curentă din bilanț a activelor noastre cu un bilanț anterior, deoarece „valoarea contabilă" a activelor se modifică din cauza deprecierii, care a fost deja luată în considerare în fluxul de numerar al operațiunilor de mai sus.

- **Fluxul de numerar din finanțare.** Acesta indică împrumuturile contractate sau rambursate, precum și cheltuielile cu dobânzile, care vor fi plătite din numerar.

Valoarea tuturor acestor fluxuri de numerar ne va spune dacă, în ansamblu, societatea este generatoare sau consumatoare de numerar.

ACȚIUNILE

Să revenim la cele șase societăți pe care le comparam în capitolul anterior. Acestea sunt prezentate din nou în tabelul 7.1.

Tabelul 7.1 Indici bursieri – șase societăți

	Societate					
	Ace	**Best**	**Cool**	**Demon**	**Excel**	**First**
Vânzări anuale (mii GBP)	100	120	150	160	180	200
Profit (mii GBP)	10	12	18	18	18	18
Preț acțiune (peni)	100	85	115	135	150	105
Capital social emis (GBP)	30.000	30.000	40.000	40.000	50.000	60.000
Total dividende (mii GBP)	4	4	4	4	4	4
Profit per acțiune (EPS*)	33	36	38	45	36	30
Raport preț/profit (P/E**)	3	2,4	3	3	4,2	3,5

* *În engleză – **earnings per share** (n. tr.).*
** *În engleză – **price earnings ratio** (n. tr.).*

Care este cea mai performantă societate pentru un investitor? Majoritatea indicilor bursieri se referă la informații care trebuie publicate cel puțin o dată pe an; acest lucru ne permite să ne comparăm performanțele cu un indicator al mediei pe ramură. Aceste informații sunt adesea publicate în presa financiară însoțite de detaliile referitoare la societățile care fac parte din respectiva ramură.

Indicii referitori la acțiuni

Capitalul de pornire

Atunci când este înființată o societate, de obicei proprietarii investesc niște fonduri în afacere pentru a permite începerea activității. Acesta se numește capital de pornire. Pentru a arăta cât deține fiecare proprietar din societate, este emis un număr de acțiuni. Acestea au o valoare nominală identică cu fondurile investite în societate de proprietari.

Ulterior, aceste acțiuni pot fi tranzacționate la o bursă publică. Acest proces este cunoscut sub denumirea de ofertă publică inițială (IPO*) sau lansare la bursă. Prețul la care acțiunile se tranzacționează la bursă nu are prea mare legătură cu valoarea nominală inițială a acestora.

Prețul unei acțiuni se modifică de fiecare dată când sunt tranzacționate acțiunile societății și reprezintă așteptările cumpărătorilor. De obicei, acestea sunt cotate în peni. Dacă se preconizează că o societate va merge bine în viitor, atunci prețul acțiunilor va crește; dacă se anticipează că societatea respectivă va merge mai slab decât în trecut, atunci prețul acțiunilor va scădea. Această situație se poate extinde la o întreagă ramură, chiar dacă societatea ta are

* *În engleză – **initial public offering** (n. tr.).*

performanţe mai bune decât concurenţii. În general, bursele sunt interesate numai de evoluţia preţului şi mai puţin de valoarea istorică (adică valoarea din momentul emiterii acţiunii).

Îţi aminteşti, desigur, că, în ultimă instanţă, scopul unei societăţi este acela de a realiza profit pentru acţionarii săi. Ca acţionar, doresc să ştiu cât din profitul societăţii îmi revine. Împărţind profitul la numărul de acţiuni emise, se poate calcula un indice cunoscut sub numele de profit per acţiune (EPS) (vezi tabelul 7.1).

Un derivat al acestui indice este raportul preţ/profit (P/E). Pentru a calcula P/E, împărţim preţul acţiunii la EPS (vezi tabelul 7.1). Doar Excel şi First depăşesc media pe ramură de 3,2.

Acest raport indică faptul că preţul acţiunii este mai mare sau mai mic decât nivelul actual de profit al societăţii. Astfel, dacă P/E este mai mare decât norma, se anticipează că societatea va merge mai bine în viitor (de aici, preţul mare per acţiune); sau poate că acţiunile sunt supraevaluate faţă de nivelul actual al profitului.

Dividendele

Nivelul profitului realizat de o societate nu este câtuşi de puţin relevant pentru valoarea plăţilor în numerar pe care le vor primi de fapt acţionarii. Aceste plăţi depind de politica societăţii privind dividendele. Un dividend este de obicei o plată în numerar efectuată în favoarea acţionarilor. În exemplul de mai sus, toate societăţile plătesc dividende cu o valoare totală egală (4.000 GBP pe an); numărul de acţiuni emise este însă diferit pentru fiecare societate. Astfel, valoarea reală a dividendelor per ac-

Acţionarii sunt interesaţi de valoarea dividendelor per acţiune

ţiune este 13 pentru Ace şi Best, 10 pentru Cool şi Demon, 8 pentru Excel şi 7 pentru First. De obicei, dividendele per acţiune sunt indicate în peni.

Uneori, o societate le poate da acţionarilor dividende non-numerar sub formă de acţiuni noi. Acestea se numesc dividende plătite prin certificate provizorii.

Profitul unei acţiuni este dat de valoarea dividendelor per acţiune, exprimată ca procent din preţul acţiunii. Randamentul este 13% pentru Ace, 15% pentru Best, 9% pentru Cool, 7% pentru Demon, 5% pentru Excel şi 7% pentru First. Îţi poţi imagina că profitul este un fel de rată a dobânzii pentru banii pe care i-ai investit în acţiunile societăţii. În acest caz, raportat la acest indice, Best se situează peste media pe ramură de 9%.

După câţiva ani de activitate, majoritatea societăţilor stabilesc o normă referitoare la dividendele plătite acţionarilor. În general, cu cât într-o ramură riscul este mai scăzut, cu atât se plătesc dividende mai mari şi cu atât este mai mică partea păstrată în afacere. De exemplu, în industria chimică se obişnuieşte să se plătească în dividende jumătate din profitul net obţinut de societate şi să se păstreze restul pentru dezvoltarea viitoare. Pe de altă parte, este posibil ca o societate de biotehnologie să nu plătească niciodată dividende, dacă acţionarii săi acceptă ca întregul profit să rămână în societate pentru finanţarea cercetărilor viitoare.

Capitalizarea de piaţă

În fine, valoarea unei societăţi poate fi stabilită prin înmulţirea numărului de acţiuni emise cu preţul actual per acţiune. Această operaţie se numeşte

capitalizare de piaţă. Capitalizarea de piaţă este 30.000 pentru Ace, 25.500 pentru Best, 46.000 pentru Cool, 54.000 pentru Demon, 75.000 pentru Excel şi 63.000 pentru First. Acestea reprezintă costurile posibile de achiziţie a tuturor acţiunilor.

În realitate, dacă o societate doreşte să preia o altă societate, trebuie să cumpere toate acţiunile acelei societăţi. Evident, acţionarii vor dori un preţ mai mare decât cel cu care este tranzacţionată acţiunea; altfel, ei nu vor dori să vândă acţiunile celeilalte societăţi. Vorbim în acest caz de prima de acţiune. În cazul unei preluări ostile, acţionarii sunt abordaţi de societatea cumpărătoare direct, nu la recomandarea membrilor consiliului de administraţie (numiţi de acţionari pentru a administra societatea în numele lor).

Prima de acţiune

8

Evaluarea unei societăţi

Cât ar trebui să plăteşti pentru o afacere? Să aruncăm din nou o privire asupra celor şase societăţi (vezi tabelul 8.1).

Tabelul 8.1 Evaluarea celor şase societăţi

	Societate					
	Ace	**Best**	**Cool**	**Demon**	**Excel**	**First**
Vânzări anuale (mii GBP)	100	120	150	160	180	200
Profit (câştiguri) (mii GBP)	10	12	18	18	18	18
Active nete (mii GBP)	34	43	55	62	77	65
Preţ acţiune (peni)	100	85	115	135	150	105
Capital social emis (GBP)	30.000	30.000	40.000	40.000	50.000	60.000

Cât eşti dispus să plăteşti

Cum putem afla cât valorează aceste societăţi? Există un singur răspuns precis la această întrebare: atât cât este cineva dispus să plătească! Atunci când stabilim „valoarea", trebuie să luăm în considerare o serie de alternative.

Mai jos, sunt prezentate mai multe exemple de indicatori financiari, însă nu trebuie niciodată să neglijăm indicatorii non-financiari care sunt discutați în *Balanced Scorecard,* metodă prezentată mai jos. Acești factori pot cântări mult mai greu decât orice evaluare financiară, deoarece o evaluare se bazează doar pe rezultatele din trecut ale societății, nu pe potențialul acesteia.

Atunci când stabilești valoarea unei societăți, ia întotdeauna în considerare mai mulți indicatori, pentru a permite o „verificare reală" a metodelor utilizate.

VALOAREA ACTIVELOR

Un bun punct de plecare în evaluarea unei societăți este analiza activelor respectivei organizații. Pe această bază, valoarea societăților mai sus menționate va fi egală cu valoarea activelor nete ale acestora. Această abordare are câteva limite:

- **Valoarea contabilă.** De obicei, contabilii evaluează activele fixe în funcție de costul ulterior deprecierii, pentru a reflecta reducerea valorii pe măsură ce articolele se uzează prin utilizare. Este posibil ca valoarea contabilă să nu reflecte în mod exact valoarea reală. Acest lucru se poate întâmpla atunci când terenul sau clădirile au fost cumpărate cu mai mult timp în urmă și le-a crescut valoarea; sau, în cazul în care valoarea acestor active s-a redus semnificativ față de momentul achiziției, din cauza apariției unor tehnologii noi. Pot apărea și alți factori, care au fost ignorați anterior, cum ar fi problemele de mediu. Costurile de eliminare a

deşeurilor sau de reabilitare a terenului pot anula orice valoare a activelor.

În mod normal, o societate deţine un registru al activelor fixe în care sunt trecute toate activele sale, precum şi valoarea contabilă depreciată actuală a acestora. Trebuie să existe un registru similar şi pentru celelalte active ale sale (vezi mai jos).

- **Fondul de rulment.** Din nou, trebuie să înţelegem dacă aceste articole sunt indicate în mod exact. De obicei, contabilii evaluează stocurile în funcţie de cost. Această valoare poate depăşi cu mult valoarea la care putem vinde, mai ales dacă stocurile sunt vechi. Datoriile reprezintă banii datoraţi de clienţi. Cât din aceste sume ar putea fi creanţe nerecuperabile (adică, facturi care s-ar putea să nu fie plătite niciodată)? Creanţele reprezintă banii pe care noi îi datorăm furnizorilor. Ce sumă a evitat societatea noastră să plătească pentru a-şi îmbunătăţi fluxul de numerar?
- **Imobilizările necorporale.** Acestea pot îmbrăca forma fondului comercial (diferenţa dintre ceea ce plătim pentru o achiziţie şi suma la care sunt evaluate activele) sau a costurilor capitalizate (cum ar fi costurile de pornire sau de cercetare). Întrucât nu există active fizice care să susţină aceste elemente, activele nete pot fi supraestimate dacă elementele respective au valori mari.
- **Investiţiile.** Acestea pot fi investiţii în alte societăţi, pe care contabilii le evaluează în funcţie de cât s-a plătit pentru ele, şi nu de suma care poate fi obţinută pe piaţă.
- **Activele nedeclarate.** De obicei, contabilii nu trec în registre nici o valoare atunci când este vorba de oameni, mărci, proprietate intelectuală, poziţie pe piaţă, registru de comenzi în avans etc. În conse-

cinţă, dacă se ia în considerare doar cifra activelor nete, valoarea societăţii poate fi mult subestimată. Regăsim această situaţie în special la firmele furnizoare de servicii, care deţin puţine imobilizări corporale.

MULTIPLICATORII

O altă abordare simplă este utilizarea unui multiplicator pentru a calcula valoarea unei societăţi. Aceşti multiplicatori variază de la o ramură la alta. O modalitate de a stabili multiplicatorul corespunzător este analiza preluărilor de societăţi care au avut loc anterior în domeniul respectiv; va fi luată în calcul suma plătită pentru respectivele firme, raportată la nivelurile vânzărilor şi profiturilor.

Analizaţi preluările anterioare, ca puncte de referinţă

Trebuie avut grijă ca nivelul vânzărilor şi profiturilor din exerciţiul financiar analizat să fie sustenabil şi să nu cuprindă condiţii excepţionale sau anormale.

Multiplicatorul vânzărilor

Acest indicator utilizează multiplul vânzărilor pentru a atribui o valoare respectivei societăţi. Aceasta poate fi mai mică sau mai mare, în funcţie de aşteptările privind creşterea în viitor. Multiplicatorii vânzărilor sunt deosebit de populari în societăţile nou-înfiinţate, care nu sunt încă profitabile (de exemplu, societăţile punct.com*).

* *Societăţi care îşi desfăşoară activitatea numai pe Internet (n. red.).*

Multiplicatorul profitului

În acest caz, multiplicatorul utilizat tinde să fie mai mare decât unu; acesta se bazează pe numărul de ani în care se va obține profit în viitor, număr care va fi luat în considerare la stabilirea valorii societății, precum și pe așteptările privind creșterea viitoare a profitului.

CAPITALIZAREA DE PIAȚĂ

După cum am menționat în capitolul 7, valoarea unei societăți poate fi calculată înmulțind numărul de acțiuni emise cu prețul actual al unei acțiuni.

Aceasta este capitalizarea de piață.

Un caz de lichidare a activelor?

Putem utiliza informațiile din studiul de caz de mai sus pentru a efectua analiza financiară prezentată în tabelul 8.2.

Conceptul de lichidare a activelor constă în cumpărarea acțiunilor unei societăți sub valoarea activelor sale și vinderea acestora cu un profit. Pe baza acestor calcule, Best ar fi un bun candidat pentru o astfel de operațiune.

Iată de ce membrii consiliului de administrație ai unei societăți se îngrijorează atunci când prețul acțiunilor scade prea mult!

Tabelul 8.2 Analiza cazului de lichidare a activelor

	Societate					
	Ace	**Best**	**Cool**	**Demon**	**Excel**	**First**
Active nete (GBP)	34.000	43.000	55.000	62.000	77.000	65.000
Multiplicator vânzări (x1,5)	150.000	180.000	225.000	240.000	270.000	300.000
Multiplicator profit (x4)	40.000	48.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Capitalizare de piață (GBP)	30.000	25.500	46.000	54.000	75.000	63.000

BALANCED SCORECARD (BSC)*

După cum am menționat deja, există adesea criterii non-financiare de evaluare a unei societăți. Norton și Kaplan au dezvoltat ideea unei fișe de evaluare care echilibrează indicatorii financiari și non-financiari, pentru a ajuta la administrarea unei societăți; aceștia ne pot ajuta și la evaluarea unei societăți. Indicatorii non-financiari pot include:

- **Sănătatea, siguranța și mediul** – multe societăți au politici privitoare la acești factori, preferând achiziții care să contribuie la obținerea unei poziții mai bune în aceste domenii. Putem include aici ratele accidentelor, impactul asupra mediului și utilizarea energiei.
- **Indicatorii de producție** – aceștia variază de la o ramură la alta și pot include eficiența producției, randamentul per muncitor, nivelul de deșeuri și nivelul de modernizare a proceselor de producție.
- **Proprietatea intelectuală** – valoarea potențială a patentelor, a mărcilor comerciale și a brand-urilor.

** Strategie managerială dezvoltată în anii '90 de Robert Kaplan și David Norton (n. red.).*

- **Angajaţii** – competenţa, motivaţia şi satisfacţia, productivitatea şi loialitatea oamenilor care lucrează în societate.
- **Marketingul** – acoperirea geografică, satisfacţia şi loialitatea clienţilor, segmentul de piaţă şi posibila adaptare la activităţile existente au o valoare care poate fi apreciată diferit de posibilii achizitori. Perspectivele unei creşteri viitoare poate conduce la preconizarea unor performanţe mai bune în viitor, precum rata de producţie şi de înnoire a proceselor tehnologice sau procentajul vânzărilor de produse noi.
- **Adaptarea strategică** – dificil de cuantificat şi utilizată pentru justificarea costurilor de achiziţie mari! Societăţile vor pretinde de asemenea că sunt capabile să creeze sinergii şi să realizeze economii de costuri prin fuzionarea a două organizaţii.

FLUXURILE DE NUMERAR

Atunci când te gândeşti să achiziţionezi o societate, o altă metodă de a evalua afacerea este de a examina numerarul care va fi generat într-o perioadă de timp. Acest lucru poate fi făcut din punct de vedere strict al numerarului, fără a mai lua în considerare inflaţia, erodarea preţului etc. S-ar putea să vrei să aplici principiile ratei de scont (vezi capitolul 13) pentru a obţine valoarea actuală netă (NPV*) a societăţii sau chiar rata internă a rentabilităţii achiziţiei (IRR**).

---

* *În engleză – **net present value** (n. tr.).*

** *În engleză – **internal rate of return** (n. tr.).*

Poate că metoda cea mai bună de evaluare este estimarea profitului economic pe care afacerea îl va genera în următorii câțiva ani (vezi capitolul 9), la care să se aplice ulterior procesul NPV. Toate evaluările bazate pe cifre preconizate sunt în esență niște speculații. Dar dacă previziunile devin realitate, această analiză va indica probabil cea mai bună oportunitate pentru a crea valoare.

9

Valoarea acţionarială şi profitul economic

Acţionarii investesc într-o societate pentru a obţine profit. Acesta poate proveni dintr-o creştere a preţului acţiunilor şi/sau a dividendelor pe care societatea le plăteşte. Despre preţul acţiunilor şi despre dividende am discutat amănunţit în capitolul 7. Provocarea constă în găsirea unui indicator al performanţelor economice, care să fie în corelaţie cu modificările preţului acţiunilor. Ulterior, dacă ne propunem ca firma noastră să aibă un indicator mai bun, trebuie să creştem preţul acţiunilor şi să creăm astfel valoare pentru acţionarii noştri.

PROFITUL ÎNAINTE DE DOBÂNZI, IMPOZITARE, DEPRECIERE ŞI AMORTIZARE (EBITDA*)

Profitul nu reprezintă un indicator optim de

* *În engleză – **earnings before interest, tax, depreciation and amortization** (n. tr.).*

măsurare a valorii pe care o firmă o generează pentru acţionarii săi. La urma urmelor, un acţionar este interesat mai degrabă de cantitatea de numerar generată decât de profit (care nu este decât un calcul contabil). Numerarul este cel care permite firmei să se extindă, să se dezvolte şi să plătească dividende. Perspectiva unor fluxuri de numerar viitoare este cea care conduce la creşterea preţului acţiunilor, creând valoare pentru acţionari.

Deprecierea este inclusă sub formă de cost în calcularea profitului.

Deprecierea şi amortizarea nu sunt tranzacţii în numerar, ci exerciţii contabile menite să echilibreze reducerea valorii activelor în timp. Putem măsura profitul înainte de dobânzi, impozitare, depreciere şi amortizare – EBITDA! Acesta reprezintă profitul din exploatare care, în cele din urmă, va fi transformat în numerar. Valoarea creată nu este indicată numai de EBITDA.

PROFITUL ECONOMIC

Profitul economic (EP*) ia în considerare faptul că investitorii pot alege. Aceştia pot investi în societatea ta, a concurentului tău, în artă, într-o altă ramură sau îşi pot depune banii la bancă. Fiecare investiţie are un anumit grad de risc şi un anumit nivel de răsplată.

** EP – **economic profit** – este cunoscut şi sub numele de valoare economică adăugată (EVA®), contribuţie netă la valoare (NCV) şi valoare acţionarială adăugată (EVA). EVA® este o marcă înregistrată la Stern Stewart Corporation (n. tr.).*

Dacă societatea ta generează pentru fiecare liră sterlină mai mult numerar decât alte investiții cu un grad similar de risc, se spune că realizează „profit economic". Studii efectuate pe societăți reale arată clar că o creștere a EP influențează puternic creșterea prețului acțiunilor și crearea valorii acționariale.

Scăderea EP este însoțită de reducerea prețului acțiunilor și de pierderea valorii acționariale.

Profitul economic este calculat scăzând din fluxul de numerar generat de firmă (EBITDA) „cheltuielile" legate de „costul capitalului". Costul capitalului este profitul pe care firma trebuie să-l obțină pentru a satisface așteptările investitorilor care își asumă acest nivel de risc.

Dacă societatea ar fi finanțată doar din fondurile acționarilor, costul capitalului ar reprezenta randamentul mediu după impozitare al investițiilor cu același nivel de risc; de exemplu, un grup de societăți de dimensiuni similare din aceeași ramură. Acesta este „costul capitalului propriu".

Majoritatea societăților sunt finanțate parțial din fondurile acționarilor, parțial din împrumuturi bancare. Prin urmare, costul de capital al acestora nu este doar costul capitalului propriu; acesta trebuie să ia în considerare și dobânda plătită la împrumuturi, fiind cunoscut sub numele de „costul mediu ponderat al capitalului" sau rata WACC*. Profitul economic este calculat scăzând cheltuielile de capital (valoarea netă a activelor nete ale firmei înmulțită cu rata WACC) din EBITDA. Impozitele sunt de asemenea deduse deoarece acestea sunt plătite din numerar. Dobânda nu este dedusă, deoarece cheltuielile de capital au fost deja luate în calcul.

---

* *În engleză – **weighted average cost of capital** (n. tr.).*

Tabelul 9.1 Profitul economic = Profit – Impozite – Cheltuieli de capital

GBP	Societate					
	Ace	**Best**	**Cool**	**Demon**	**Excel**	**First**
Profit (câştig)	10.000	12.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Impozite (33%)	3.300	4.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Active nete	34.000	35.000	55.000	62.000	77.000	65.000
Cheltuieli de capital (rata WACC 10%)	3.400	3.500	5.500	6.200	7.700	6.500
Profit economic	3.300	4.500	6.500	5.800	4.300	5.500

Astfel, în exemplul prezentat în tabelul 9.1, deşi profiturile societăţii Cool sunt similare cu cele ale altor câteva societăţi, Cool creează o valoare mai mare (peste costul banilor investiţi în afacere) decât concurenţii săi.

PROFITUL TOTAL AL ACŢIONARILOR (TSR*)

Recent, economiştii au identificat o nouă modalitate de măsurare a profiturilor acţionarilor. Deşi profiturile sunt proprietatea acţionarilor, ele nu sunt plătite neapărat sub formă de dividende, putând fi reţinute în firmă pentru a finanţa dezvoltarea acesteia. De exemplu, Microsoft nu a plătit niciodată dividende acţionarilor săi.

De fapt, profitul văzut de acţionar este reprezentat de creşterea preţului acţiunilor în timp şi de banii primiţi ca dividende de la societate. De obicei, TSR-ul este calculat pe 3-5 ani.

* *În engleză – **total shareholder return** (n. tr.).*

Lucrurile se pot complica şi mai mult dacă este utilizată rata de scont pentru a reflecta faptul că banii câştigaţi în viitor valorează mai puţin decât ar valora astăzi. TSR-ul calculat în acest mod este utilizat de o serie de societăţi. Însă nu există semne că bursele de valori ar prefera această modalitate de măsurare a valorii acţionariale metodelor mai convenţionale, cum ar fi preţul acţiunilor sau mărimea profitului.

Unilever şi TSR: dezastru pe termen scurt

Recent, Unilever a aplicat acest concept şi a ajuns la concluzia că distribuirea de numerar reprezintă o valoare acţionarială mai bună decât reţinerea banilor în firmă în vederea dezvoltării viitoare. La efectuarea plăţilor, preţul acţiunilor s-a prăbuşit deoarece economiştii au scăpat din vedere efectul psihologic pe care îl poate avea plata dividendelor. Acţionarii au spus „Mersi pentru primă, probabil că n-o să mai primim niciodată atâţia bani, aşa că o să îi investim în altă parte!" şi toţi au încercat să-şi vândă acţiunile. În mod surprinzător, nu peste mult timp, Unilever a împrumutat bani pentru a realiza o achiziţie; preţul acţiunilor a crescut din nou, investitorii fiind convinşi că societatea va putea realiza profituri mai mari în viitor, ca rezultat al unei bune utilizări a finanţării respective.

Profiturile pe termen lung

Un dezavantaj al TSR-ului este că, raportându-ne la el, fie luăm în calcul performanţele istorice din ultimii 3-5 ani (care nu indică neapărat tendinţele viitoare), fie estimăm valori viitoare (să spunem, ale preţului acţiunilor), care nu se confirmă întotdeauna în practică.

10

Costurile ascunse – deprecierea şi amortizarea

Deprecierea şi amortizarea sunt convenţii financiare utilizate pentru a lua în calcul faptul că valoarea activelor se reduce în timp. În unele cazuri, cum ar fi vehiculele, activele se uzează chiar dacă sunt bine întreţinute. În alte cazuri, cum ar fi programele de calculator, acestea nu mai sunt actuale şi trebuie înlocuite, chiar dacă funcţionează perfect. Acest lucru se poate întâmpla pur şi simplu fiindcă a apărut un produs mai bun, iar costul utilizării celui vechi este mult mai mare decât cel al utilizării unui produs nou. În consecinţă, în momentul achiziţiei, contabilii trebuie să estimeze cât mai precis durata de funcţionare a activului. Dacă este supraestimată această durată, activul îşi poate pierde valoarea, chiar dacă în registre figurează în continuare ca activ. Pe de altă parte, unele active depăşesc durata de utilizare preconizată, având o valoare reală încă mulţi ani după aceea; acestea nu mai apar însă în

Valoarea activelor se reduce în timp

bilanţ. Deprecierea şi amortizarea reprezintă suma cu care valoarea activelor se reduce de-a lungul fiecărui exerciţiu financiar. Aceasta este trecută în contul de profit şi pierderi sub formă de preţ, cost fix sau cheltuială.

Am stabilit deja că activele sunt de obicei evaluate de contabili în funcţie de costul acestora; aceasta este valoarea contabilă a activului. Valoarea contabilă se reduce cu suma cu care activul se depreciază sau se amortizează în timp.

Terenul şi clădirile nu se depreciază

În mod normal, în Marea Britanie terenul şi clădirile nu se depreciază deoarece nu se „uzează" prin utilizare.

Acest capitol prezintă conceptele de depreciere şi de amortizare, dar fiecare societate are propria politică în acest sens; în consecinţă, ar trebui să-i întrebi pe cei de la departamentul financiar cum se procedează în societatea ta.

În general, devine o practică acceptată ca deprecierea să fie utilizată în cazul imobilizărilor corporale (articole fizice, precum maşinile, calculatoarele, echipamentele etc.), iar amortizarea în cazul imobilizărilor necorporale (fondul comercial, costurile capitalizate etc. – acestea vor fi explicate mai târziu). Aminteşte-ţi că atât deprecierea, cât şi amortizarea sunt convenţii contabile prin care se ia în calcul reducerea valorii activelor. Atunci când se modifică ceva în jumătatea superioară a bilanţului, trebuie să facem o ajustare în jumătatea inferioară. Acest lucru se realizează reducând profitul reportat din contul P&L cu valoarea deprecierii sau amortizării. Acesta este doar un exerciţiu pe hârtie – numerarul din bancă nu se modifică în urma ajustării valorii activelor. Contabilii îţi vor spune deci „Aceasta nu este o tranzacţie în numerar". Deci numerarul nu va avea de suferit.

DEPRECIEREA

Există două metode de a calcula deprecierea. În primul rând, trebuie estimată durata de funcționare a unui activ. De exemplu, o mașină se poate deprecia în patru ani, în timp ce un calculator se poate deprecia în doi ani, iar echipamentul de producție în 10 sau 20 de ani.

În majoritatea societăților, politica de depreciere este stabilită de departamentul financiar. O organizație își depreciază instalațiile și echipamentele în 17 ani – dar nimeni nu poate spune de ce, într-un anumit moment din trecutul societății, a fost aleasă această cifră!

Deprecierea liniară

Prima metodă de depreciere se numește depreciere liniară; aceasta reduce valoarea activului cu o sumă egală pentru fiecare perioadă a duratei sale de utilizare (vezi figura 10.1). Astfel, dacă un activ are o valoare inițială de 100 de unități și are o durată de utilizare de 10 ani, prin această metodă, deprecierea va fi de 10 unități pe an. Vom avea astfel ceea ce se numește un activ depreciat complet.

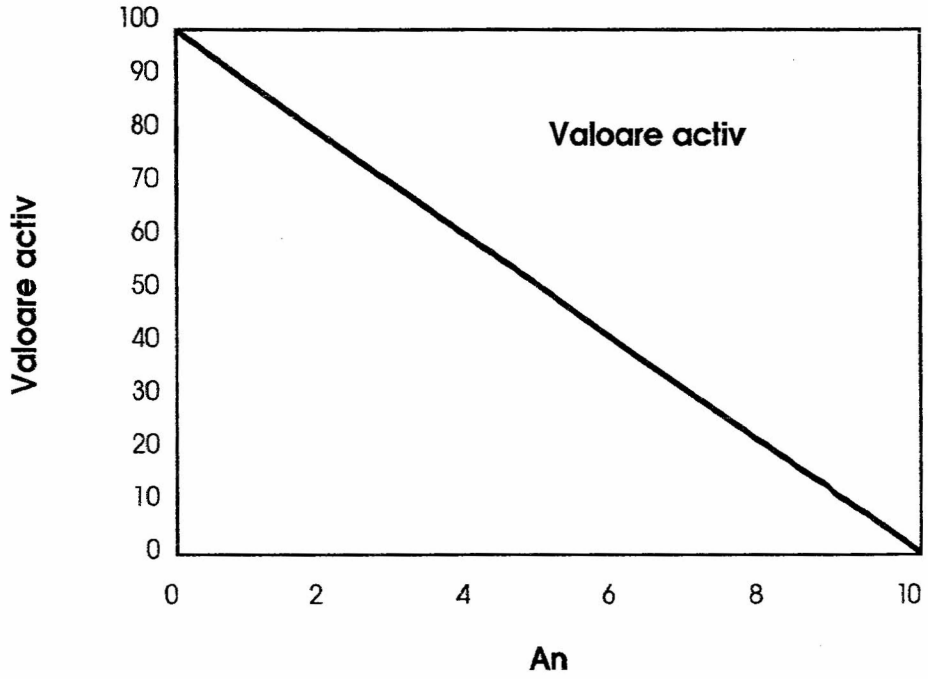

Figura 10.1 Deprecierea liniară

Activele depreciate complet

Avantajul acestei metode constă în simplitatea sa. Dezavantajul este dat de faptul că, la un moment dat, activul nu mai are nici o valoare contabilă, ceea ce nu reflectă neapărat situația reală. Aceasta poate fi o problemă atunci când o firmă s-a obișnuit cu un anumit nivel de profit, neavând nici un fel de cheltuieli de depreciere, deoarece activul este depreciat complet. În momentul în care se realizează o modernizare substanțială a echipamentelor, firma începe să înregistreze cheltuieli de depreciere, iar profitul se reduce fără un motiv evident.

De exemplu, atunci când un tânăr inginer isteț vine și vrea să automatizeze instalația, profiturile ar putea scădea! Însă automatizarea ar reduce poate costurile fixe (mai puțini lucrători înseamnă mai pu-

ţini bani cheltuiţi pentru salarii), compensând astfel noile cheltuieli de depreciere.

Reducerea deprecierii soldului

Ca alternativă, valoarea unui activ se poate reduce în fiecare perioadă cu un procentaj stabilit (vezi figura 10.2). Astfel, în exemplul de mai sus, procentajul folosit este 10, luându-se în considerare o durată de utilizare de 10 ani. În fiecare an, valoarea activului se reduce cu 10%. După 10 ani însă, activul va mai avea încă o valoare contabilă reziduală. În fiecare an, suma aferentă deprecierii se reduce, însă nici deprecierea, nici valoarea contabilă a activului nu devin niciodată zero.

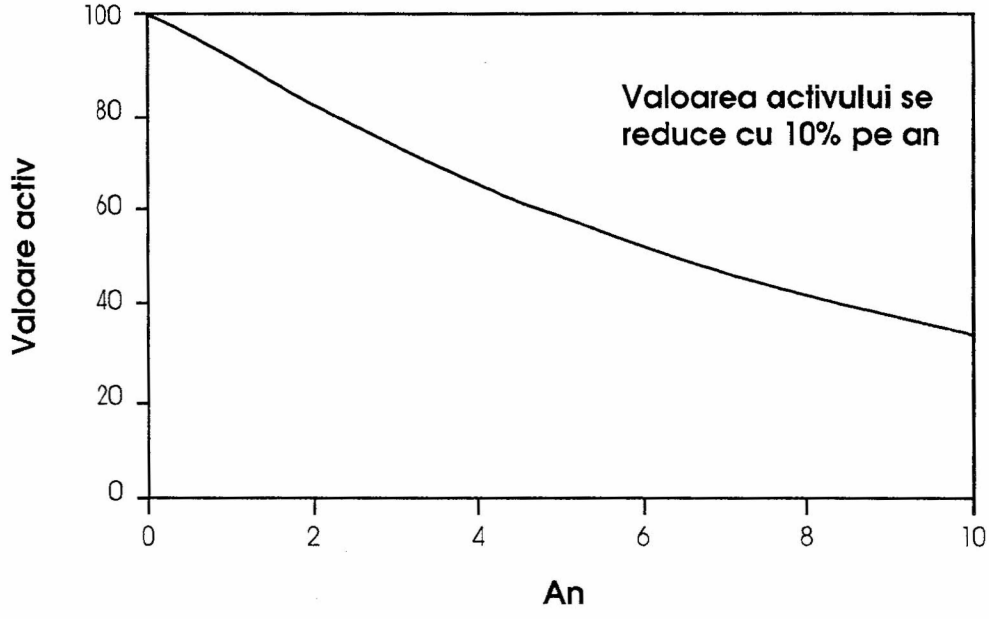

Figura 10.2 Reducerea deprecierii soldului

Valoarea reziduală

Avantajul acestei metode constă în faptul că activul are de obicei o valoare reziduală chiar şi la sfârşitul duratei sale de utilizare, aceasta fiind reflectată în valoarea contabilă finală. Dezavantajul îl constituie complexitatea administrării mai multor active diferite aflate în etape diferite ale duratei de utilizare; un dezavantaj este şi faptul că suma aferentă deprecierii se modifică permanent, influenţând profitul unei societăţi.

Deoarece activele fixe sunt evaluate în funcţie de „valoarea contabilă" depreciată, este foarte important ca o societate să ţină un registru al activelor fixe (menţionat în altă secţiune a acestei cărţi).

FONDUL COMERCIAL

Fondul comercial nu este altceva decât diferenţa dintre suma plătită pentru un bun şi valoarea sa contabilă. Acest lucru se aplică de obicei atunci când o societate face o achiziţie. Sunt multe motive pentru a plăti mai mult decât valoarea contabilă a unui activ. În primul rând, este posibil ca valoarea contabilă a unui activ din conturi să nu reflecte adevărata valoare de piaţă a acestuia. De exemplu, terenul şi clădirile pot figura în registre cu suma care s-a plătit pentru ele, chiar dacă plata s-a făcut cu mult timp în urmă, iar valoarea lor s-a modificat considerabil.

Fondul comercial: imobilizare necorporală

Atunci când cumperi o firmă deja înfiinţată, există numeroase imobilizări necorporale, precum personalul (căruia, după cum desigur că îţi aminteşti, contabilii nu îi atribuie nici o valoare; o excepţie o constituie cluburile de fotbal), poziţia pe piaţă, mărcile, tehnologia şi proprietatea intelectuală, care au

toate o valoare. Aceasta poate fi o explicație pentru faptul că Nestlé a plătit de câteva ori valoarea activelor de producție ale fabricii de dulciuri Rowntree pentru a o achiziționa; tranzacția a inclus mărcile globale Kit-Kat și Smarties, nici una din ele nefiind evaluată în bilanțul societății Rowntree.

Fondul comercial este considerat imobilizare necorporală și este trecut în bilanț separat de imobilizările corporale. Societățile trebuie să decidă dacă vor reporta fondul comercial pe o perioadă nedefinită, dacă îl vor amortiza într-un număr de ani sau îl vor scădea din profit sau dacă vor reevalua activele. Ce este o imobilizare necorporală? Aceasta nu există fizic; nu este altceva decât diferența dintre ce s-a plătit pentru un activ și valoarea sa din registre (din bilanț).

IMOBILIZĂRILE NECORPORALE

Societățile achiziționează și dezvoltă articole care nu sunt obiecte fizice. Acestea pot include mărcile comerciale, proprietatea intelectuală (de exemplu, patentele), programele de calculator personalizate, bazele de date și informațiile privind studiile de piață. Contabilii sunt înclinați să atribuie o valoare numai imobilizărilor corporale, precum clădirile și echipamentele.

Argumentul contabililor este că aceste active sunt ceva efemer. Să luăm ca exemplu marca de apă Perrier. Înainte de problema sticlelor contaminate, aceasta era marca de apă îmbuteliată numărul unu. Când societatea a fost nevoită să retragă din magazine întregul stoc, valoarea mărcii a scăzut dramatic. Perrier a reușit să-și recâștige locul pe piață doar

prin eforturi considerabile de reconstruire a mărcii şi prin lansarea de noi produse.

Prin urmare, contabilii definesc ca necorporal orice activ din bilanţ pentru care s-a plătit, dar care nu este un articol fizic. Activele de acest tip trebuie să figureze în bilanţ deoarece am luat un articol – numerarul – şi l-am transformat în alt articol – un activ necorporal. Dacă această operaţiune nu ar fi înregistrată, registrele nu s-ar mai egaliza.

După cum am menţionat anterior, valoarea imobilizărilor necorporale se poate reduce în timp prin amortizare, în acelaşi fel în care imobilizările corporale (de exemplu, echipamentele) se depreciază în timp. Mai jos, avem încă un exemplu de utilizare a acestui mecanism pentru capitalizarea costurilor.

CAPITALIZAREA COSTURILOR

Să luăm exemplul unei societăţi farmaceutice: aceasta trebuie să plătească 200 de milioane GBP pentru prepararea unui nou medicament. Conform convenţiilor contabile obişnuite, toate costurile de dezvoltare ar trebui trecute în contul P&L pe măsură ce se produc. În cazul nostru, acest lucru s-ar întâmpla chiar înainte de a vinde vreun flacon din noul medicament.

Societăţile capitalizează costurile pentru a le putea corela cu ritmul în care sosesc veniturile din vânzări. Costul iniţial (200 de milioane GBP în exemplul de mai sus) este trecut în bilanţ ca imobilizare necorporală şi amortizată pe durata proiectului, în acelaşi mod în care se depreciază o imobilizare corporală. Dacă perioada de exploatare a unui medicament brevetat a fost de 10 ani de la lansare,

societatea de produse farmaceutice ar putea trece o cheltuială de amortizare de 20 de milioane GBP pe an pe durata patentului, după lansarea medicamentului. Astfel, sunt corelate costurile de cercetare din contul P&L cu activitatea de vânzare a medicamentului.

Dezavantajul acestei tehnici constă în faptul că, indiferent dacă medicamentul este un succes sau un eşec, costurile de amortizare rămân. Astfel, dacă medicamentul a fost retras şi nu a mai înregistrat vânzări, trebuie să se ia o decizie; fie se continuă amortizarea pe fiecare an, fie suma rămasă din costurile de cercetare este scoasă din bilanţ drept cheltuială unică din contul P&L.

Printre exemplele de elemente care pot fi capitalizate se numără costurile de cercetare, proiectare şi dezvoltare, costurile de pornire şi dare în funcţiune, costurile de modernizare şi de revizie, costurile de lansare a produselor şi campaniile promoţionale.

11

Ce trebuie să vindem pentru a obţine profit?

Vom aborda acum un instrument cunoscut sub numele de analiză a pragului de rentabilitate. Înainte însă, trebuie să clarificăm o serie de termeni. Analiza pragului de rentabilitate are în vedere costurile, pe care contabilii le împart în „fixe" şi „variabile". Nu încercaţi să aplicaţi definiţiile din dicţionar ale acestor cuvinte; după cum am văzut, contabilii folosesc cuvintele într-un mod mai ciudat. Totuşi, dat fiind că instrumentul rezultat este foarte puternic, merită să ne aplecăm asupra sensului pe care ei îl atribuie acestor cuvinte.

COSTURILE VARIABILE

Conform definiţei date de contabili, costurile variabile sunt costurile care se comportă ca în figura 11.1.

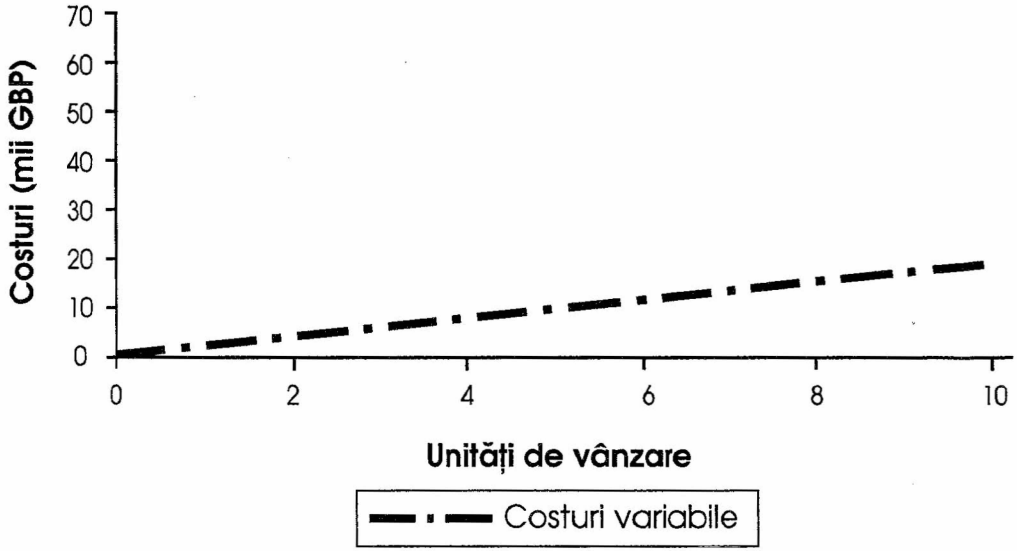

Figura 11.1 Costurile variabile

Costurile variabile cresc proporțional cu unitățile vândute. Un „test al adevărului" decisiv pentru a vedea dacă un cost este într-adevăr variabil este următorul: dacă nu ai vânzări, nu ai nici un cost de înregistrat în contul P&L.

Un exemplu bun în acest sens îl constituie materiile prime. Costul acestor bunuri este înregistrat în contul P&L doar atunci când sunt vândute; prin urmare, nu sunt înregistrate nici în momentul achiziției, nici când devin efectiv produse finite vandabile.

Când putem vorbi de costuri?

Dacă achiziționezi materii prime pentru a-ți fabrica produsul, costul acestor materii nu este înregistrat în contul P&L până când produsul nu este vândut. Acest lucru este valabil pentru orice cost variabil, cost care este

proporţional cu volumul vânzărilor. Dacă într-un an nu înregistrezi nici o vânzare, contul P&L nu va indica nici un cost variabil.
Dar tu ai plătit aceste materii prime cu bani adevăraţi, aşa că trebuie să fie înregistrate undeva – trece-le în bilanţ. În bilanţ, aceste materii figurează ca activ, la rubrica de stocuri.

În mod evident, există costuri corespunzătoare acestui stoc, dar acestea figurează în bilanţ, fiind înregistrate în contul P&L doar atunci când îl vinzi. Alte exemple de costuri variabile sunt ambalarea (în vederea distribuiţiei către clienţi), transportul (către clienţi), comisioanele şi taxele de import/export.

Test de evaluare a costurilor variabile

Dacă nu ştii când ai de a face cu un cost variabil, pune-ţi următoarea întrebare „Acest cost creşte proporţional cu vânzările, iar dacă nu vând nimic, am costuri zero (în contul P&L)?". Dacă nu îndeplineşte aceste criterii, nu este un cost variabil.

COSTURILE FIXE

Atenţie, contabilul consideră cost fix orice cost care nu este un cost variabil! Altfel spus, dacă nu îndeplineşte criteriile de mai sus, este un cost fix. Acesta este un prim exemplu de jargon confuz, în care cuvintele înseamnă altceva decât par să însemne; cheltuielile de publicitate pot creşte sau scădea de la o lună la alta, dar ele reprezintă un cost fix. Costul unităţii de materii prime poate fi acelaşi ani la rând, însă materiile prime reprezintă un cost variabil. Figura 11.2 este un grafic care prezintă costurile fixe.

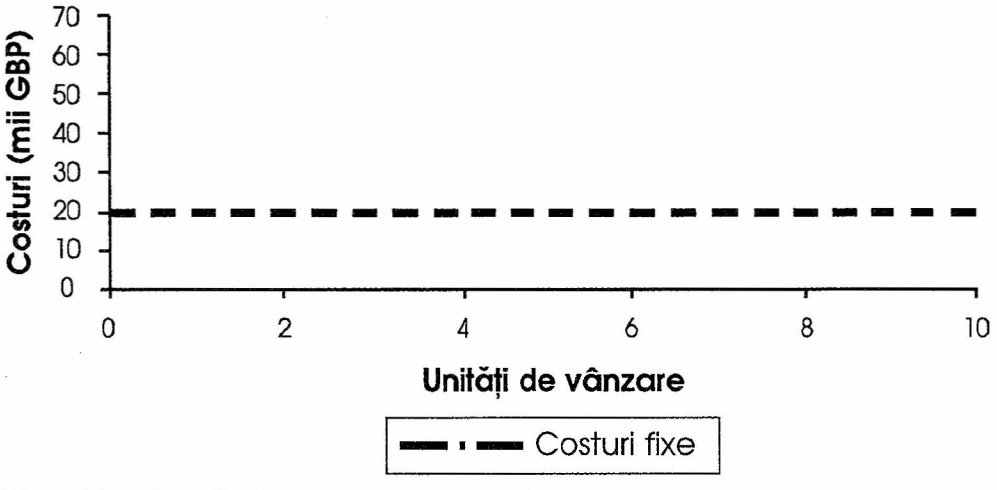

Figura 11.2 Costurile fixe

Costurile fixe se comportă ca atare doar într-un interval limitat de valori – de exemplu, chiria poate fi aceeași indiferent dacă biroul tău este plin sau gol. Dacă trebuie însă să închiriezi un al doilea birou pentru a începea mai mulți angajați, chiria va crește la un nou nivel „fix".

Costurile controlabile/necontrolabile

Există două categorii de costuri fixe: cele care sunt cu adevărat fixe (cel puțin pentru moment) și cele care pot varia. Contabilii numesc primul grup costuri necontrolabile sau nediscreționare. Costurile fixe care pot varia sau, cum i-ar plăcea unui contabil să spună, cele care pot fi administrate, se numesc controlabile sau discreționare. Printre exemplele de costuri discreționare se numără publicitatea, orele suplimentare, zilele suplimentare de depozitare,

costurile cu personalul temporar, întreținerea, cercetarea și dezvoltarea și instruirea.

Aceste costuri pot fi administrate. Putem opta dacă să cheltuim sau nu banii.

Costurile necontrolabile sunt cele pe care le suportăm, indiferent de nivelul vânzărilor și includ salariile, lumina și căldura, chiria și întreținerea în caz de defecțiune.

Întrucât termenul „fix" presupune că nu poți modifica acest cost, americanii preferă să utilizeze termenul „cheltuieli". Știm cu toții că putem administra cheltuielile, în vreme ce mintea noastră nu acceptă ideea de a reduce un lucru care este „fix"!

PRAGUL DE RENTABILITATE

După ce am stabilit care sunt costurile fixe și variabile, putem trasa un grafic al pragului de rentabilitate, ca în figura 11.3.

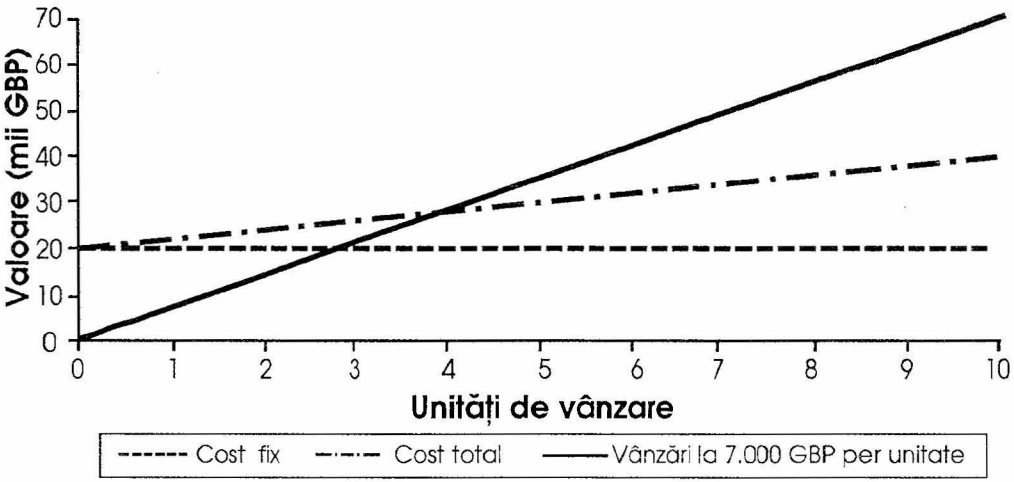

Figura 11.3 Graficul pragului de rentabilitate

Reţineţi că atunci când construim acest grafic, plasăm costurile variabile deasupra costurilor fixe; astfel, această linie reprezintă acum costurile totale. În fine, trasăm o linie care indică venitul din vânzări, la un anumit preţ (în acest exemplu, 7.000 GBP pe unitate).

După ce am construit graficul, trebuie să îl interpretăm. În primul rând, punctul în care linia venitului din vânzări intersectează linia costurilor totale reprezintă pragul nostru de rentabilitate. În acest caz este de patru unităţi. Dacă avem o capacitate de numai şase unităţi, poţi observa că întregul profit este obţinut din ultimele două unităţi vândute. Primele patru unităţi nu fac altceva decât să ne acopere costurile; odată realizat acest lucru, tot ceea ce vindem în plus ne aduce un profit.

Trasarea acestui grafic îţi permite de asemenea să înţelegi pârghiile financiare-cheie care îţi conduc afacerea, aşa cum demonstrează exemplele de mai jos.

Costurile fixe ridicate

După ce ai creat graficul pragului de rentabilitate, primul lucru pe care trebuie să-l faci este să compari nivelul costurilor fixe cu cel al costurilor variabile şi să vezi care este mai ridicat. Astfel, în exemplul de mai jos, este evident că nivelul costurilor fixe este mult mai ridicat decât cel al costurilor variabile. Această situaţie poate apărea într-o fabrică de producţie în masă, în care costurile cu materiile prime sunt destul de scăzute comparativ cu costurile pentru salarii, depreciere, întreţinere, vânzări şi asistenţă tehnică etc.

În cazul prezentat în figura 11.4, pragul de rentabilitate se situează sub şapte unităţi. Fiecare unitate vândută în plus conduce la o creştere spectaculoasă a profitului. La şapte unităţi vândute, obţinem un profit de 2.000 GBP. Încă o unitate vândută (vânzări mai mari cu 14%) produce o creştere uriaşă de 300% a profitului, care ajunge astfel la 8.000 GBP. Prin urmare, în cazul în care costurile fixe depăşesc costurile variabile, volumul este factorul-cheie în afacerea ta; controlul costurilor fixe este un factor la fel de important.

Costuri fixe ridicate: volumul – factorul-cheie

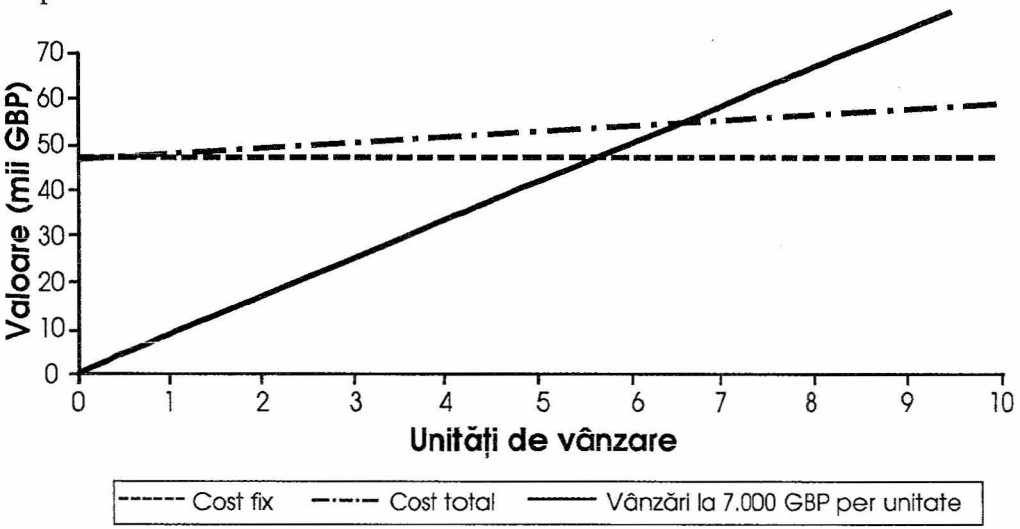

Figura 11.4 Graficul pragului de rentabilitate – costuri fixe ridicate

Costurile variabile ridicate

În cazul în care costurile tale variabile sunt considerabil mai mari decât costurile fixe, atunci graficul pragului tău de rentabilitate ar putea arăta ca în

exemplul prezentat în figura 11.5. Acest lucru se poate întâmpla atunci când cumperi produse finite pentru a le revinde sau atunci când ești distribuitor.

În felul acesta, înregistrezi costuri importante doar atunci când faci o vânzare (de exemplu, un agent de voiaj înregistrează costul unei vacanțe doar dacă îți vinde excursia).

Dinamica afacerii prezentate în figura 11.5 este foarte diferită față de exemplul anterior. Dacă scădem prețul de vânzare cu doar 7%, de la 7.000 GBP la 6.500 GBP pe unitate, trebuie să vindem cu aproape trei unități mai mult (o creștere a vânzărilor de circa 60%) doar pentru a ne acoperi costurile. Astfel, în cazul în care costurile variabile le depășesc pe cele fixe, prețul este factorul-cheie în afacerea ta; controlul costurilor variabile este un factor la fel de important.

Costuri variabile ridicate: prețul – factorul-cheie

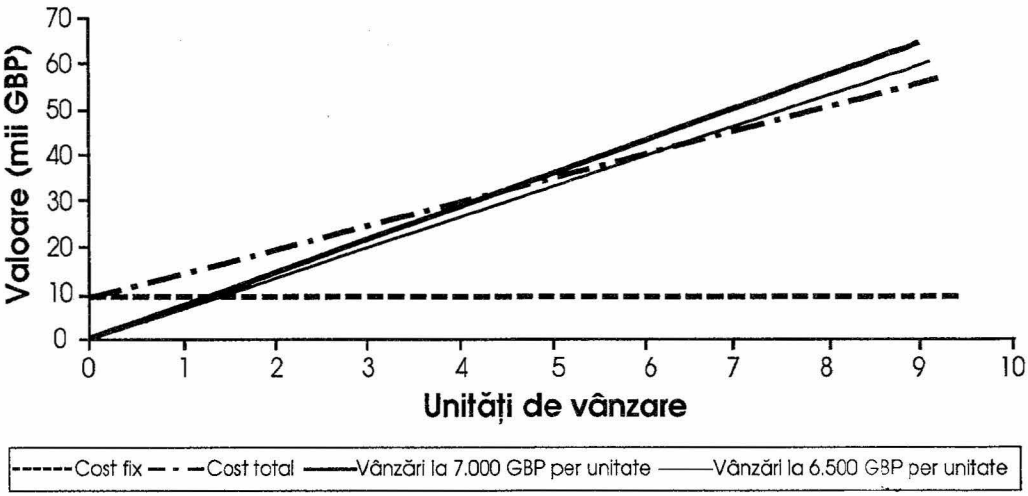

Figura 11.5 Graficul pragului de rentabilitate – costuri variabile ridicate

Pentru acest tip de afacere, trebuie să privim dincolo de costurile de producție variabile, care sunt

evidente. Adesea, comisioanele la vânzări, comisioanele pentru încasarea plăților prin cărți de credit, cheltuielile cu asigurările și transportul pot avea un impact important asupra profitabilității totale. Micile ajustări aduse acestor costuri pot influența semnificativ profiturile nete. Așa se explică de ce societăți precum easyJet aplică taxe pentru plățile prin cărți de credit, rezervările telefonice etc.

Utilizarea graficului pragului de rentabilitate

Trasarea unui grafic al pragului de rentabilitate este doar prima etapă. Graficul sugerează patru opțiuni pentru creșterea profitului unei afaceri:

- Reducerea costurilor fixe
- Reducerea costurilor variabile
- Creșterea prețului de vânzare
- Creșterea volumului de vânzări

Deși toate aceste opțiuni au un impact asupra profiturilor nete, identificarea celei mai eficiente măsuri depinde de dinamica afacerii tale. Pentru a înțelege care sunt factorii-cheie pentru profitabilitatea ta, poți verifica în ce măsură firma ta reacționează la fiecare parametru.

În același timp, graficul pragului de rentabilitate te ajută să identifici procentajul din afacere care acoperă costurile și marja de siguranță pe care o ai. Cu alte cuvinte, ce volum de vânzări poți pierde rămânând totuși profitabil?

Dacă preţurile tale sunt supuse presiunii din partea concurenţilor, cât de mult le poţi coborî menţinând totuşi nivelul de profit pe care doreşti să-l obţii?

12

Instrumentele de evaluare a proiectelor

Atunci când intenționăm să investim într-un proiect, este important să nu uităm că banii pe care îi vom avea cândva în viitor nu valorează la fel de mult ca banii pe care îi avem astăzi. Nu este vorba doar de inflație sau de ratele dobânzilor, ci și de faptul că trebuie să iei în considerare alte domenii în care ai putea investi banii pentru a-ți aduce un profit.

Să presupunem că astăzi am avea de investit 100 GBP, cu un profit de 30%. Tabelul 12.1 ne arată cum ar putea crește investiția noastră dacă am continua să reinvestim întreaga sumă în fiecare an. În al șaselea an, suma inițială de 100 GBP ar ajunge la valoarea de 371 GBP.

Tabelul 12.1 Investiție de 100 GBP cu un profit de 30%

	Anul					
Creștere de 30%	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Valoarea investiției	100	130	169	220	286	371

Diferența de valoare a banilor este cunoscută sub numele de „cost de oportunitate" sau, altfel spus, de ce „vrabia din mână" este cu adevărat mai valoroasă decât „cioara de pe gard"... Vom analiza acum câteva instrumente, astfel încât calculele noastre să fie ceva mai precise!

PERIOADA DE RECUPERARE

Să presupunem că poți investi într-un proiect fluxurile de numerar prezentate în tabelul 12.2.

Tabelul 12.2 Fluxurile de numerar care indică perioada de recuperare

	Anul					
mii GBP	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Fluxuri de numerar	(150)	50	50	100	100	100
Cumulat Fluxuri de numerar	(150)	(100)	(50)	50	150	250

Astfel, dacă faci o investiție inițială de 150.000 GBP în Anul 1, până în Anul 6 nu doar că ți-o recuperezi, ci, exprimat în numerar, obții 250.000 GBP peste suma respectivă. Perioada de recuperare este perioada în care pur și simplu îți recuperezi investiția în numerar. În situația de față, aceasta este de doi ani și jumătate (adică Anul 3,5).

RATA DE SCONT (DCF)

Trebuie să vedem acum cu cât trebuie redusă valoarea numerarului pentru a reflecta faptul că, din

cauza costului de oportunitate, banii câștigați în viitor valorează mai puțin decât numerarul din prezent. Să presupunem că am putea obține un profit de 30% pentru banii pe care i-am investit în afacerea noastră. Rata de scont pe care o vom folosi în acest exemplu este prin urmare de 30%.

Rata de scont

Pentru a reduce fluxul de numerar, trebuie mai întâi să calculăm un factor de reducere care va fi aplicat în fiecare an fluxurilor de numerar. De exemplu, în Anul 2, 100 GBP vor valora de 100/130 ori valoarea inițială – 77 GBP în banii din Anul 1. Aceasta înseamnă că dacă am avea banii în Anul 1, i-am putea investi cu un profit de 30%, astfel încât până în Anul 2 să valoreze 100 GBP. În Anul 3, 100 GBP ar valora 77 GBP ori 100/130 sau 59 GBP în banii din Anul 1 și așa mai departe.

DCF ar fi similar celui prezentat în tabelul 12.3. Trebuie reținut faptul că DCF este o serie de cifre dintr-o anumită perioadă de timp, reduse cu o anumită rată.

Tabelul 12.3 Rata de scont

	Anul					
mii GBP	1	2	3	4	5	6
Fluxuri de numerar	(150)	50	50	100	100	100
Factor de scont	1,00	0,77	0,59	0,46	0,35	0,27
Rată de scont	(150)	39	30	46	35	27
Rată de scont cumulată	(150)	(111)	(81)	(35)	0	27

VALOAREA ACTUALĂ NETĂ (NPV)

Adăugând DCF, ajungem la o cifră de 27.000 GBP în Anul 6. Aceasta înseamnă nu doar că proiectul va aduce un profit de 30% (valoarea cu care am redus

fluxurile de numerar), ci şi că în Anul 6 acesta va genera un numerar de 27.000 GBP în banii de astăzi. Acest DCF cumulativ este cunoscut sub numele de valoare actuală netă (NPV).

NPV* este suma unei serii de fluxuri de numerar dintr-o anumită perioadă, redusă cu o anumită rată pentru a reflecta costul de oportunitate. Atunci când compari NPV-urile mai multor proiecte, nu uita să verifici rata de scont aplicată şi numărul de ani luat în considerare pentru fluxurile de numerar.

Verificarea consecvenţei

RATA INTERNĂ A RENTABILITĂŢII (IRR)

IRR-ul unui proiect este rata de scont care trebuie aplicată pentru a atinge NPV zero într-un anumit număr de ani. Astfel, IRR-ul pentru proiectul de mai sus este 30% după cinci ani – rata de scont folosită pentru a atinge NPV zero în Anul 5.

Dacă s-ar folosi o rată de scont mai mică de 30%, în Anul 5 NPV-ul ar fi mai mare de zero. De asemenea, dacă s-ar folosi o rată mai mare de 30%, în Anul 5 NPV-ul ar fi negativ.

Un factor important de care trebuie ţinut seama în evaluarea IRR-urilor mai multor proiecte este numărul de ani care se ia în calcul pentru fluxurile de numerar.

În fine, există un concept numit rata internă modificată a rentabilităţii (MIRR**). Un dezavantaj al utilizării IRR-ului constă în faptul că acesta presupune că poţi reinvesti fluxurile de numerar pozi-

---

** În engleză – **net present value** (n. tr.).*

*** În engleză – **modified internal rate of return** (n. tr.).*

tive la rata internă a rentabilității. Acest lucru nu este întotdeauna adevărat. MIRR îți permite să stabilești o rată pe care modelul o utilizează pentru a reinvesti aceste fluxuri de numerar pozitive.

VALORILE FINALE

După cum se poate vedea din exemplul privind rata de scont, banii câștigați în viitor valorează din ce în ce mai puțin față de banii din prezent, pe măsura trecerii timpului. La un anumit moment dat, banii câștigați în viitor nu mai valorează nimic în moneda de astăzi. Astfel, există calcule care pot fi făcute (sau obținute cu ajutorul unei foi de calcul tabelar), care iau în considerare valoarea finală a unui proiect, dacă acesta continuă să genereze același numerar, an de an, în viitor.

PROFITUL ECONOMIC

O abordare alternativă pentru evaluarea unui proiect constă în luarea în calcul a profitului economic generat pe durata sa. În acest sens, se aplică o taxă pentru capitalul investit în proiect. Acesta poate include activele fixe achiziționate și fondul de rulment suplimentar (adică stocul suplimentar, datoriile și creanțele) creat în timpul realizării proiectului.

Scădem taxa de capital și orice impozit rezultat din profitul din exploatare generat de proiect pentru a obține profitul economic într-un mod similar celui descris în capitolul 9. Aceste profituri economice generate în fiecare an pe durata proiectului ar putea fi reduse așa cum s-a arătat mai sus, pentru a obține un NPV pentru profitul economic în banii de astăzi.

CAPCANELE

Poate fi riscant să te bazezi pe cifrele care ţi se pun la dispoziţie, fără să cunoşti puţin contextul proiectului evaluat. Iată câteva idei:

- Cât de credibile sunt prognozele fluxului de numerar?
- Ce perioadă de timp a fost prevăzută pentru proiect şi de ce?
- La calcularea fluxurilor de numerar, s-au luat în considerare inflaţia, cursurile de schimb şi modificările viitoare ale costurilor?
- Care sunt preţurile şi volumul prognozate care stau la baza veniturilor?
- Ce rată de scont s-a utilizat şi de ce?

În mod evident, toţi aceşti factori pot influenţa cifrele calculate pentru un proiect.

ALŢI FACTORI

Acest capitol s-a concentrat asupra analizei financiare a unui proiect. Este recomandat să se ţină cont şi de aspectele non-financiare, precum cele comerciale, cele privind producţia, siguranţa, mediul şi riscul tehnic. Acestea pot fi cuantificate, iar prin intermediul metodei *Balanced Scorecard* poate fi calculat punctajul ponderat al unui proiect (vezi capitolul 8).

13

Unde este tot numerarul nostru? – administrarea fondului de rulment

Atunci când se urmăreşte îmbunătăţirea performanţelor afacerii, deseori ni se cere adesea să administrăm fondul de rulment cu mai multă atenţie. Aceasta, deoarece din toţi banii investiţi într-o societate, doar fondul de rulment poate fi administrat de la o zi la alta. Activele fixe precum terenul, instalaţiile şi utilajele sunt reevaluate doar în mod excepţional; acest lucru nu poate fi făcut de fiecare dată când ne propunem să îmbunătăţim performanţele afacerii!

Fondul de rulment poate fi administrat de la o zi la alta

Deşi reevaluarea activelor poate avea drept rezultat un profit sau o pierdere scriptică, aceasta nu generează numerar decât dacă vindem toate activele sau o parte din ele. Pe de altă parte, administrarea fondului de rulment poate genera sau consuma numerar.

Îţi aminteşti desigur, din capitolele precedente, care sunt cele trei elemente principale ale fondului de rulment: stocurile, datoriile şi creanţele. Ne vom

opri pe rând asupra acestora. În mod evident, o societate de servicii are stocuri minime, astfel încât accentul trebuie pus pe datorii şi creanţe.

STOCURILE

Stocurile, la rândul lor, sunt constituite din mai multe tipuri de elemente:

Materiile prime

Acestea sunt bunuri care au fost livrate la depozitul societăţii noastre, dar care nu au ajuns încă în zona de producţie pentru a fi transformate în produse. Întrucât aceste bunuri fac parte din fondul de rulment, scăderea stocului de materii prime pare soluţia ideală. Această mişcare trebuie însă compensată prin cantităţi economic comandate de la furnizori.

O altă abordare o constituie livrările de materii prime în timp real (JIT*). În acest fel, bunurile pot fi livrate direct în zona de producţie, eliminând stocurile de materii prime. Scopul este ca stocul să fie la furnizor, nu la noi.

Producţia în curs de execuţie (WIP)

WIP se referă la orice produs care a ieşit din depozitul de materii prime, dar nu a fost încă declarat bun pentru a fi vândut şi livrat clienţilor. Într-un proces în mai multe etape, WIP se poate referi şi la produsele intermediare care aşteaptă trecerea în ur-

---

* *În engleză – **just in time** (n. tr.).*

mătorul stadiu. Pentru a reduce fondul de rulment trebuie să avem în vedere reducerea acestor stocuri-tampon. Cum? Eliminând sau combinând unele stadii ale procesului de producție, reducând durata totală a ciclului de producție și scăzând stocurile de materii prime și de produse finite din zona de producție.

În fine, trebuie să vedem cât durează ca produsele să fie autorizate prin procedurile de control al calității (QC*), în vederea vânzării. Unele societăți au stocuri uriașe care așteaptă autorizarea QC.

Produsele finite

Acestea constituite stocul care așteaptă în depozit să fie vândut și livrat clienților. Este posibil ca o parte să fi stat în depozit o perioadă mai lungă de timp; dacă bunurile au un termen de garanție, s-ar putea să fi devenit nevandabile. În această situație, trebuie să ne consultăm cu personalul tehnic pentru a vedea ce opțiuni avem pentru a elimina articolele lente. Să le reambalăm sau reprelucrăm, să le vindem cu reducere sau să scăpăm definitiv de ele? O bună planificare a vânzărilor și a operațiunilor poate reduce sau elimina nevoia de stocuri de produse finite.

Un exemplu de bună practică în administrarea stocurilor îl constituie fabricanții de automobile. Ei folosesc metoda JIT, astfel încât componentele sunt livrate direct la liniile de producție, chiar în punctul în care sunt asamblate. Apoi, le cer furnizorilor să emită factura în momentul în care mașina finisată iese de pe linia de producție. În felul acesta, ei

---

* *În engleză – **quality control** (n. tr.).*

micşorează sau elimină atât stocurile de materiale, cât şi producţia în curs de execuţie, deoarece întreg stocul lor este constituit acum din produse finite.

DATORIILE

Datoriile reprezintă suma de bani pe care clienţii ne-o datorează. Acest aspect este în strânsă legătură cu perioada de timp în care clienţii îşi achită notele de plată. Cu cât le acordăm o perioadă mai mare pentru a plăti, cu atât suma pe care ne-o datorează la un moment dat va fi mai mare. În mod inevitabil, clienţii întârzie achitarea notelor de plată. Monitorizarea corespunzătoare şi impunerea respectării condiţiilor specifice afacerii tale te pot ajuta să îţi administrezi mai bine datoriile. Printre alţi factori putem enumera precizia facturii, trimiterea facturii la adresa corectă a departamentului/locaţiei corespunzătoare a clientului tău, oferirea unei reduceri pentru plata imediată (o reducere procentuală mică poate avea un efect disproporţionat asupra datelor de plată) şi stabilirea limitelor maxime de creditare peste care nu se mai acceptă alte comenzi.

Precizia facturării

Reducerile pentru plata imediată şi limitele de creditare

O altă îmbunătăţire poate fi obţinută prin facturarea mai regulată a clienţilor tăi. Imaginează-ţi că ai factura doar o dată pe lună. Valoarea unei luni întregi de livrări s-ar putea acumula chiar înaintea facturării clientului. Cu ajutorul sistemelor electronice de plată din prezent, este posibil să creşti frecvenţa facturării fără nici un efort suplimentar.

Frecvenţa facturării

În toate aceste privinţe, cheia este discutarea problemelor cu clienţii şi negocierea unor condiţii mai bune, nu impunerea acestora.

Cât timp îți ia să facturezi clienții?

Un spital privat cu o cifră de afaceri de 36.000.000 GBP pe an avea nevoie de 15 zile pentru a strânge toate informațiile privind serviciile și medicamentele de care au beneficiat pacienții din diverse secții și pentru a emite notele de plată. Având vânzări de 100.000 GBP pe zi, această perioadă era echivalentă cu suma de 1.500.000 milioane GBP nefacturată la timp.
Reducând la jumătate această întârziere în emiterea notelor de plată, spitalul ar disponibiliza 750.000 GBP în numerar – bani care ar putea fi folosiți pentru a rambursa împrumuturile, pentru a achiziționa echipamente noi etc. Fără îndoială, este o sumă pentru care merită să-ți pui mintea la contribuție.

CREANȚELE

Creanțele oferă un mecanism de finanțare a afacerii tale. Cu cât obții un credit mai mare de la furnizorii tăi (adică, cu cât perioada în care trebuie să achiți notele de plată este mai mare), cu atât este mai bună situația fluxului de numerar. Din nou, cheia succesului este negocierea unor condiții mai bune și achitarea notelor de plată la data scadentă.

Îți poți îmbunătăți fondul de rulment cerându-le furnizorilor tăi să te factureze lunar sau trimestrial, și nu de fiecare dată când îți livrează ceva. Aceasta, deoarece suma restantă se acumulează înainte ca tu să fii facturat și astfel ai un credit mai mare de la furnizorul tău.

Este posibil să ai un fond de rulment negativ atunci când poți obține de la furnizorii tăi un credit

mai mare decât cel acordat clienţilor tăi. Să luăm în discuţie o societate comercială care cumpără de la un furnizor extern având ca termen de plată trei luni (adică, 90 de zile în care poate achita nota de plată trimisă de furnizor) şi care vinde clienţilor săi cu un termen de 30 de zile. Această firmă poate primi numerarul în două din cele trei luni corespunzătoare stocului cumpărat, înainte de a trebui să plătească ceva furnizorului.

Supermarket-urile lucrează în acelaşi mod, vânzând clienţilor contra numerar şi plătindu-şi furnizorii după 30-60 de zile. Acesta este motivul pentru care detailiştii au început să ofere servicii financiare. Ei generează o mare cantitate de numerar pe care o pot folosi înainte de a-şi plăti furnizorii.

De ce sunt importante termenele de plată

Obţinerea unor termene de creditare extinse de la furnizori valorează mai mult decât îşi poate imagina un om de afaceri care nu este familiarizat cu problemele financiare. Departamentul Achiziţii să ia aminte.
Acordarea unor termene de creditare extinse în favoarea clienţilor este mai scumpă decât îşi poate imagina un om de afaceri care nu este familiarizat cu problemele financiare. Departamentul Vânzări să ia aminte.

SCOATEREA DIN CONTURI

În toate exemplele de mai sus, unde în registre sunt trecute articole care în realitate nu vor fi niciodată convertite (adică transformate în numerar), trebuie să avem în vedere înregistrarea lor la o valoare

mai mică sau scoaterea lor completă din conturi.

Dacă ne gândim să reducem valoarea unui articol în jumătatea superioară a bilanțului, atunci trebuie să reducem valoarea și în jumătatea inferioară; altfel, registrele nu se mai echilibrează. Acest lucru se realizează indicând ca pierdere o sumă egală cu valoarea pe care o scoatem din conturi. Cu alte cuvinte, devine un cost scos din conturi, care reduce cifra trecută din contul P&L în jumătatea inferioară a bilanțului ca profit nedistribuit.

În mod similar, reevaluarea unui activ prin creșterea valorii sale contabile, va avea drept rezultat un profit scriptic care va echilibra jumătatea inferioară a registrelor. Va apărea ca un rând suplimentar în contul P&L.

Reevaluarea activelor în sens pozitiv are drept rezultat un profit „scriptic"

Ambele articole pot apărea uneori în conturi cu diverse denumiri (de exemplu, ajustări ale stocului) și pot fi găsite la orice nivel între veniturile nete și profitul net din contului P&L.

IMPLICAȚIILE FONDULUI DE RULMENT ASUPRA FLUXULUI DE NUMERAR

După cum am văzut deja, atunci când luăm în discuție numerarul investit într-o firmă, există două aspecte principale: activele fixe și fondul de rulment. Deoarece nu putem face prea multe pentru a influența valoarea zilnică a activelor fixe, managerii își concentrează toate eforturile asupra administrării fondului de rulment! Tabelul 13.1 prezintă, pe scurt, impactul fiecărui element al fondului de rulment.

În general, administrarea fondului de rulment înseamnă reducerea acestuia în vederea eliberării de

Tabelul 13.1 Impactul diverselor elemente ale fondului de relument

Articol al fondului de rulment	Implicaţii asupra numerarului
Stocuri*	**Reducerea** stocurilor **disponibilizează** numerar. **Creşterea** stocurilor **consumă** numerar.
Datorii** – bani datoraţi de clienţi	**Reducerea** valorii totale a datoriilor **disponibilizează** numerar. **Creşterea** valorii totale a datoriilor **consumă** numerar.
Creanţe*** – credit de la furnizori	**Creşterea** valorii totale a creanţelor **disponibilizează** numerar. **Reducerea** valorii totale a creanţelor **consumă** numerar.

numerar. Acest lucru înseamnă reducerea stocurilor şi a sumelor de bani datorate de clienţi şi creşterea creditului de la furnizori.

De asemenea, fondul de rulment se modifică pe măsura modificării volumului afacerii. Să presupunem că avem o societate cu vânzări lunare de 100.000 GBP, iar plata facturilor. Înseamnă că, în orice moment, clienţii ne datorează 200.000 GBP, valoarea vânzărilor pe două luni. Având un succes deosebit, creştem vânzările la 150.000 GBP pe lună. Acum, ni se datorează o sumă bunicică – 300.000 GBP! De unde vin însă banii pentru a finanţa creşterea de 100.000 GBP a fondului de rulment? Ei bine, trebuie să vină de undeva. Poate că dispunem de suficient numerar în firmă sau poate obţinem un nou împrumut. Acesta este unul dintre motivele

** **Stock** – în engleza britanică şi **inventories** – în engleza americană (n. tr.).*

*** **Debtors** – în engleza britanică şi **receivables** – în engleza americană (n. tr.).*

**** **Creditors** – în engleza britanică şi **payables** – în engleza americană (n. tr.).*

pentru care societățile se confruntă cu probleme privind fluxul de numerar atunci când se extind prea repede.

În fine, să vedem ce se întâmplă când o firmă este închisă, probabil fiindcă problemele cu fluxul de numerar au devenit prea mari. În mod inevitabil, vor exista sume de bani neplătite datorate de clienți. În lunile ulterioare lichidării societății, va începe să sosească numerar pe măsură ce aceste facturi sunt plătite. În astfel de momente, este posibil să începi să regreți că închizi firma: pentru prima oară în viața ta dispui de o sumă impresionantă în numerar! Este o ironie a afacerilor că fluxul de numerar poate atinge cel mai bun nivel atunci când vinzi cel mai puțin...

14

Următorii paşi...

Prin urmare, acum eşti mai pregătit să-ţi înţelegi contabilul, dar nu te grăbi să îl provoci la o discuţie publică. Înţelegerea aspectelor financiare, cel puţin în aspectele sale de amănunt, nu este ca mersul pe bicicletă – dacă o vreme nu te-ai străduit să fii la curent, n-o să-ţi mai aduci aminte mare lucru.

Încearcă să rămâi „conectat" discutând aceste probleme cu contabilii şi ceilalţi colegi ai tăi şi citind paginile financiare ale ziarelor. Paginile de statistici din *Financial Times* devin mai clare cu fiecare nouă lectură!

În ceea ce priveşte partea conceptuală, pe-aceasta nu o poţi uita – este ca drumul spre Damasc, în special descoperirea că numerarul şi profitul nu sunt câtuşi de puţin acelaşi lucru.

INSTRUIREA

Contabilitatea nu este o disciplină care permite vizualizarea şi tocmai în asta constă dificultatea persoanelor neiniţiate. Simularea de afaceri descrisă în capitolul 2 este o revelaţie în acest sens, prezentându-ţi exact ceea ce se întâmplă în mintea contabililor! Dacă doreşti să iei parte la această simulare sau poate să trimiţi o echipă de oameni din firma ta ca să participe, te rugăm să contactezi INSIGHT Marketing and People pentru detalii suplimentare. Instruirea se va desfăşura atât sub forma unui curs public de înalt nivel (Masterclass), cât şi ca atelier de lucru intern.

INFORMAŢII DE CONTACT

INSIGHT Marketing and People Ltd.
PO Box 997
Wexham Road
Slough
SL2 5JJ, UK
Tel.: +44 (0) 1753 877750
Fax: +44 (0) 1753 877342
e-mail: customer.service@insight-mp.com
sau
Bob.Cinnamon@insight-mp.com
Web site: www.insight-mp.com

ProfitAbility Business Solutions
The Barn at Bottom Farm
Checkendon
Oxfordshire
RG8 0NR, UK
Tel.: +44 (0) 1491 680999
Fax: +44 (0) 1491 682219
e-mail: information@profitability.com
sau
brian@profitability.com
Web site: www.profitability.com

Dacă eşti interesat de o îmbunătăţire a rezultatelor financiare la nivelul întregii societăţi, *ProfitAbility Business Solutions* poate dezvolta o simulare individualizată care să corespundă exigenţelor tale. Cu zeci de simulări pe domenii specifice, care se află pe rafturi sau sunt în curs de aplicare în toată lumea, s-ar putea să avem exact ceea ce-ţi trebuie pentru a-ţi instrui întreaga echipă managerială sau chiar întreg personalul în domeniul principiilor financiare; te putem învăţa cum îşi poate aduce fiecare persoană un aport mai mare la rezultatele societăţii şi crea valoare reală pentru acţionari.

Glosar de termeni financiari

Absorption costing. *(Full costing).* **Costurile integrale.** Calculate prin împărțirea costurilor totale fixe înregistrate într-o perioadă la numărul de unități vândute. Costul fix alocat este adăugat la costul variabil pentru a obține costul integral al produsului.

Accounting. **Contabilitatea.** Procesul de evaluare și rezumare a informațiilor financiare referitoare la activitățile unei firme. Are drept scop furnizarea de informații acționarilor, managerilor și angajaților, cu privire la ceea ce se întâmplă în firmă. *Vezi* ***management accounting, financial accounting.***

Accounting conventions. **Convențiile contabile.** Principii utilizate de către contabili pentru întocmirea conturilor, astfel încât să se poată compara conturile unor societăți diferite și conturile aceleiași societăți în perioade diferite. Dacă modul de aplicare a convențiilor contabile este modificat, auditorii trebuie să menționeze acest lucru în notele explicative atașate conturilor anuale.

Accounts (UK). *(Financial statements)* (SUA). *(Books).* **Conturile.** Evidențele pe care o firmă le ține în legătură cu activitatea sa financiară.

Accounts payable (SUA). *(Creditors)* (UK). **Creanțele.** Bani datorați furnizorilor pentru bunurile și serviciile furnizate, dar neplătite încă.

Accounts receivable (SUA). *(Debtors)* (UK). **Datoriile** (SUA). Bani datorați de clienți pentru bunurile sau serviciile furnizate, dar neplătite încă. *Vezi și* ***DSO.***

Accrual accounting. **Contabilitatea cumulativă.** Aceasta recunoaște faptul că se înregistrează venituri și cheltuieli indiferent dacă în momentul tranzacției intră sau iese numerar din societate. De exemplu, atunci când este achiziționat un echipament, cheltuiala va fi înregistrată, chiar dacă plata va fi efectuată peste câteva luni. Dacă nu se utilizează contabilitatea cumulativă, denumirea sistemului este „încasări și plăți" sau „contabilitate pe bază de numerar".

Accumulated depreciation. **Deprecierea acumulată.** Aceasta indică valoarea corespunzătoare deprecierii înregistrate până în pre-

zent. Când este scăzută din costul activelor, rezultă valoarea contabilă netă.

Acid test (SUA). **Testul acid.** *Vezi* ***quick ratio*** (UK).

Activity ratio. *(Asset turnover, spin).* **Indicele de activitate.** Veniturile din vânzări împărțite la activele nete (totale). Indică eficiența cu care firma utilizează activele pentru a genera vânzări, indiferent de sursa capitalului. Comerțul cu amănuntul și sectoarele de servicii au în mod obișnuit indici de activitate ridicați. Sectoarele de producție sunt consumatoare de capital, având active circulante și fixe mari și indici de activitate scăzuți.

Allocation of costs. **Alocarea costurilor.** Punerea costurilor în relație cu produsul sau divizia căreia îi „aparțin"; de exemplu, raportarea costului unei campanii publicitare la venitul adus de produsul care a beneficiat de respectiva campanie.

Amortization. **Amortizarea.** Înregistrarea periodică a cheltuielilor, care indică reducerea gradată a valorii unui activ sau a unei obligații. De obicei, se referă la fondul comercial, patente și alte imobilizări necorporale sau la cheltuielile legate de garanțiile pentru împrumuturi.

Assets. **Activele.** Obiectele deținute de firmă. Pot include active fixe, circulante și imobilizări necorporale.

Asset turnover. ATO. *Vezi* ***activity ratio.***

Auditing. **Auditarea.** Procesul de verificare a registrelor și a sistemelor contabile ale unei societăți prin care se constată acuratețea și corectitudinea conturilor societății în prezentarea situației financiare.

Auditor's report. **Raportul auditorilor.** Conform legii, o societate cu răspundere limitată trebuie să prezinte un set de conturi în fiecare an. Auditorii trebuie să raporteze dacă respectivele conturi prezintă în mod precis și corect activitatea societății. Auditorii trebuie să verifice conturile pentru a stabili acest lucru. Dacă nu sunt mulțumiți de situația constatată, aceștia întocmesc un „raport cu rezerve" în care menționează aspectele considerate a fi incorecte sau neclare în conturi. Un raport cu rezerve întocmit de auditori poate dăuna imaginii publice a societății și poate duce la scăderea prețului acțiunilor.

Authorized capital. **Capitalul autorizat.** Capitalul social pe care societatea a fost autorizată să îl emită. Taxa de timbru este plătită în momentul autorizării, iar dacă membrii consiliului de administrație doresc să emită acțiuni suplimentare după ce capitalul autorizat a fost emis integral, trebuie să obțină aprobarea acționarilor. După ce au fost autorizate, acțiunile pot fi emise conform deciziei consiliului de administrație al societății.

Bad debts. **Creanțele nerecuperabile.** Creanțe care nu vor fi niciodată recuperate. „Scoaterea din conturi" a unei creanțe nerecuperabile înseamnă reducerea datoriilor cu suma scoasă din conturi și înregistrarea acesteia în contul P&L sub formă de cheltuială pe seama profitului.

Balance sheet. **Bilanțul.** Radiografie a situației financiare a firmei la un moment dat. Rezumă toate activele deținute de firmă, capitalul propriu investit și toate pasivele; mai simplu spus, ce deține firma și de unde provine.

Bonds. **Debentures.** O modalitate de împrumut.

Book value. *(Net book value).* **Valoarea contabilă.** Diferența dintre costul de achiziție al unui activ și deprecierea acumulată a acestuia.

Break-even point. **Pragul de rentabilitate.** Volumul de vânzări la care vânzările totale sunt egale cu costurile totale, iar societatea nu înregistrează nici profit, nici pierderi. În acest

punct, contribuția* este perfect egală cu costurile fixe. Volumul aferent pragului de rentabilitate (în unități vândute) este calculat prin împărțirea costurilor fixe totale la contribuția pe unitate vândută. Cifra vânzărilor aferentă pragului de rentabilitate este calculată prin înmulțirea volumului aferent pragului de rentabilitate cu prețul de vânzare unitar.

Budget (UK). *(Business plan)* (SUA). **Bugetul.** Un plan de administrare pentru atingerea obiectivelor financiare, care acoperă o anumită perioadă. Acesta trebuie susținut printr-un plan de acțiune menit să conducă la rezultatele financiare dorite. Bugetul prevede o modalitate de coordonare a activităților diferitelor departamente dintr-o societate și de testare a viabilității activităților planificate. Nivelul de implicare a angajaților față de un buget este proporțional cu implicarea acestora în crearea bugetului și cu beneficiul personal pe care se așteaptă să-l obțină din realizarea acestuia.

Budgetary control. **Controlul bugetar.** Acesta este un proces de stabilire a bugetelor, de măsurare a rezultatelor efective și de comparare a acestora cu bugetul; astfel, se constată dacă există neconcordanțe și dacă este necesară întocmirea unor planuri noi.

Burden (SUA). *(Overhead costs, indirect expenses). Vezi și* ***overheads.***

Capital. **Capitalul.** Folosit cu diverse sensuri (de exemplu, economii, rezerve în numerar, capital propriu dintr-o firmă), acest termen se referă de obicei la bani. Angajamentul de capital înseamnă achiziția de active pe termen lung, cum ar fi utilajele; sunt opuse bunurilor destinate revânzării, serviciilor etc.

Capital employed. **Capitalul angajat.** Banii folosiți pentru a finanța o afacere. Se calculează adăugând la capitalul social profitul nedistribuit și împrumuturile pe termen lung; sau, ca active totale minus pasivele curente.

Capital expenditure. **Cheltuielile de investiție.** Achiziția de mijloace fixe.

Capital surplus. **Surplusul de capital.** Bani încasați din vânzarea acțiunilor, peste valoarea nominală a acestora. De exemplu, dacă 100 de acțiuni noi de 1 GBP sunt vândute la valoarea curentă de piață de 5 GBP fiecare, suma de 100 GBP va fi adăugată în contul de capital social al firmei, iar suma de 400 GBP va fi înregistrată ca surplus de capital. Surplusul de capital demonstrează capacitatea societății de a obține bani prin vânzarea de acțiuni, aceasta fiind o dovadă de sănătate financiară.

Cash. **Numerarul.** Literalmente, bani sau bani din conturi bancare, care pot fi retrași rapid.

Cash flow. **Fluxul de numerar.** Diferența dintre numerarul încasat (din vânzări etc.) și numerarul plătit pentru acoperirea costurilor și a cheltuielilor. În sens mai larg, acest termen se poate referi fie la fluxul de numerar comercial, fie la fluxul de numerar net.

Fluxul de numerar comercial este calculat ca profit după impozitare, la care se adaugă deprecierea. Acesta indică numerarul generat de firmă, care poate fi utilizat pentru a-și finanța extinderea sau alte activități.

Însă, din diverse motive, inclusiv utilizarea contabilității cumulative, acesta nu indică decât fluxul de numerar înregistrat efectiv. Fluxul de numerar net al societății este rezultatul net al fluxului de numerar comercial (profitul său ajustat în funcție de venitul nonnumerar sau de cheltuieli), al fluxului de numerar aferent activelor nete (creșterea sau re-

---

* ***Contribution*** *– diferența dintre valoarea vânzărilor și costurile variabile aferente unităților vândute (n. tr.).*

ducerea activelor nete) și al fluxului de numerar financiar (afluxurile sau scurgerile nete de fonduri cauzate de modificările capitalului social, împrumuturi și dividende). *Vezi* ***funds flow.***

Cash flow forecast. **Prognoza fluxului de numerar.** O proiecție a intrărilor și ieșirilor de numerar preconizate pentru o anumită perioadă de timp. Nu are nici o legătură directă cu rentabilitatea.

Cash flow statement. *(Statement of sources and applications of funds)* (SUA), *(statement of changes in financial position)* (UK). **Situația fluxului de numerar.** Analiză a fluxurilor de numerar provenite din operațiuni, fondul de rulment și mișcările de active fixe dintr-o anumită perioadă.

Chairman's Statement. **Raportul președintelui.** Declarație făcută de președintele societății cu privire la activitatea sa din ultimul exercițiu financiar și la planurile și perspectivele pe care le întrevede. Face parte din Raportul Anual.

Common stock (SUA). *(Ordinary shares)* (UK). **Acțiunile obișnuite.** Suma plătită de acționari pentru acțiuni la valoarea nominală.

Consistency convention. **Convenția privind consecvența.** Convenție contabilă conform căreia intrările contabile trebuie să fie tratate în același mod în fiecare set de conturi, astfel încât să se poată face comparații relevante între acestea. În cazul în care metodele contabile sunt modificate, acest lucru trebuie menționat în notele la conturi; în unele cazuri trebuie prezentate două seturi de conturi pentru a vedea cum ar fi arătat rezultatele dacă metodele contabile nu ar fi fost modificate.

Consolidation. **Consolidarea.** Crearea unui set de conturi care rezumă activitatea societății-mamă și a tuturor filialelor sale. Conturile consolidate pot arăta destul de diferit de conturile societăților individuale ale grupului; aceasta deoarece profiturile dintr-o zonă se pot compensa cu profiturile dintr-o altă zonă, iar costurile pot fi realocate între rubricile contului P& L.

Contingent liabilities. **Datoriile contingente.** Acestea sunt datoriile pe care societatea le-ar putea înregistra sau pe care le va înregistra probabil curând după data bilanțului. Acestea trebuie să figureze în notele la conturi în momentul publicării conturilor anuale. Un exemplu ar fi un proces pe rol împotriva societății, care ar provoca societății pierderi considerabile în cazul în care ar fi pierdut.

Contribution. **Contribuția.** Veniturile din vânzări minus costurile variabile. Această sumă este o contribuție destinată să acopere costurile fixe totale ale societății; surplusul va deveni profit. Contribuția mai este denumită și profit brut, marjă brută sau marjă standard.

Cost benefit analysis. **Analiza cost-beneficiu.** Beneficiile incrementale minus costurile incrementale ale oricărei modificări privind investiția sau operațiunile.

Cost of ownership. **Costul proprietății.** Costul achiziționării și exploatării unui activ.

Cost of sales. **Costul vânzărilor.** Costurile care pot fi atribuite direct furnizării unui produs sau serviciu. În comerțul cu amănuntul, reprezintă în general prețul de achiziție al bunurilor, la care se adaugă uneori costul transportului la achiziție și/sau la vânzare. În producție, reprezintă costul mâinii de lucru, costul materiilor prime plus costul variabil al mâinii de lucru, la care se adaugă uneori deprecierea echipamentelor de producție.

Creative accounting. **Contabilitatea creativă.** Multe aspecte ale contabilității depind mai degrabă de metoda adoptată decât de fapte obiective; astfel, conturile aceleiași firme pot arăta destul de diferit, în funcție de metodele folosite. Acest proces lasă loc creativității, ceea ce, în cel mai bun caz, conduce la o reflectare mai precisă a sănătății societății, iar în cel mai rău caz, la fraudă.

Creditors (UK). *(Accounts payable)* (SUA). **Creanţele.** Suma datorată furnizorilor pentru bunurile şi serviciile primite, care nu a fost încă plătită.

Creditors' days (UK). *(Payables' days)* (SUA). (Days' credit taken). **Zilele aferente creanţelor.** Creanţele comerciale împărţite la achiziţiile zilnice medii sau creanţele x 365/ costul vânzărilor. Reprezintă durata medie în care firma îşi plăteşte furnizorii. Cu cât aceasta este mai lungă, cu atât societatea utilizează într-o măsură mai mare banii furnizorilor pentru finanţarea propriilor operaţiuni. Din punct de vedere financiar, acesta este un lucru bun, dar un număr prea mare de zile de creditare îi poate deranja pe furnizori sau poate periclita furnizările viitoare.

Current assets. **Activele circulante (curente).** Active care sunt consumate sau vândute în activitatea obişnuită a societăţii, precum numerarul, datoriile, stocurile de materii prime, producţia în curs de execuţie şi produsele finite, precum şi plăţile anticipate efectuate de societate pentru bunuri şi servicii.

Current liabilities. **Datoriile curente.** Toate datoriile care trebuie rambursate în termen de un an. Acestea includ creanţele comerciale, descoperirile din sau împrumuturile pe termen scurt şi toate împrumuturile pe termen lung care se apropie de scadenţă.

Current ratio. **Indicele lichidităţii curente.** Activele circulante împărţite la datoriile curente. Un indicator al lichidităţii sau al capacităţii societăţii de a obţine rapid bani pentru a plăti datoriile pe termen scurt. În cazul multor firme, este peste 2:1.

Days' credit taken. *Vezi* ***creditor's days*** (UK), ***payables' days*** (SUA).

Days' sales outstanding **(DSO).** *Vezi* ***debtors' days*** (UK), ***receivables' days*** (SUA).

Debentures. *(Bonds).* ***Titlurile de creanţă.*** O modalitate de a împrumuta bani; de obicei, operaţiunea se organizează prin intermediul unei bănci, însă creditorul primeşte o notă în care este specificată dobânda care va fi plătită şi când, precum şi suma împrumutului şi data de rambursare a acestuia. Această notă este negociabilă şi atât dobânda cât şi capitalul sunt plătite de obicei deţinătorului titlurilor, la datele scadente, şi nu creditorului iniţial.

Debt/equity ratio. **Raportul datorii – capital propriu.** Un indicator al gradului de îndatorare. Raportul dintre împrumuturile societăţii şi capitalul său social plus profitul nedistribuit. Este calculat în două moduri: fie se împart pasivele totale la capitalul propriu, fie se împart pasivele pe termen lung la capitalul propriu.

Debtors (UK). *(Accounts receivable)* (SUA). **Datoriile.** Banii datoraţi unei societăţi de către clienţii săi pentru bunurile furnizate şi facturate, care nu au fost încă plătite.

Debtors' days. **Zilele aferente datoriile.** Un indicator al duratei medii în care clienţii achită achiziţiile făcute. Datoriile împărţite la rata zilnică medie a vânzărilor.

Deferred taxes. **Impozitele amânate.** Impozitele care au fost deja scăzute din profituri în contul P&L, dar care nu au fost încă plătite. Acestea figurează în bilanţ ca pasiv curent.

Depreciation. **Deprecierea.** Activele fixe au o durată de utilizare de câţiva ani. Atunci când sunt cumpărate, valoarea activelor este capitalizată sau înscrisă în bilanţ. Nu este considerată o cheltuială de reprezentare, nefiind înregistrată în contul P&L sub formă de cheltuială ce trebuie scăzută din profituri.

Deprecierea este o modalitate de a plăti costul de utilizare a activului (care în cele din urmă va trebui înlocuit) în perioada în care este utilizat. O parte a costului este dedusă din valoarea de bilanţ (valoarea contabilă) în fiecare an şi trecută în contul P&L sub formă de cheltuială. Nu are loc nici o tranzacţie de numerar. La finalul duratei de utilizare preconizate, activul este „scos din funcţiune" sau

înregistrat în bilanț ca neavând nici o valoare, deși poate să funcționeze corespunzător și să aibă o valoare de piață.

Dividends. **Dividendele.** Plăți făcute acționarilor din profituri. Dividendele plătite vor apărea la rubrica de profituri nete a contului P&L; dividendele propuse, dar neplătite încă, vor figura la datoriile curente din bilanț.

DSO. *Vezi* ***days' sales outstanding.***

Earnings per share **(EPS). Profitul per acțiune.** Profitul net împărțit la numărul de acțiuni obișnuite emise. Este un indicator al eficienței cu care fondurile proprii sunt utilizate pentru a genera profit; acest profit poate fi utilizat fie pentru a extinde afacerea și a crește valoarea activelor, fie pentru a plăti dividende.

EBIT (SUA). *(Earnings before interest and tax).* Profitul înainte de dobânzi și impozitare. Vezi ***operating profit.***

EBITDA. *(Earnings before interest, tax, depreciation and amortization).* Profitul înainte de dobânzi, impozitare, depreciere și amortizare.

Economic profit. **Profitul economic.** Conceptul de ajustare a profitului pentru a se lua în calcul costul de oportunitate al banilor investiți în afacere. Acesta este calculat prin scăderea cheltuielilor de capital (valoarea activelor nete ale unei firme înmulțită cu costul mediu ponderat de capital – rata WACC) din profitul generat.

EPS. *Vezi* ***earnings per share.***

Equity. **Capitalul propriu.** Valoarea netă sau valoarea de bilanț a firmei. Dacă toate activele ar fi vândute la valoarea contabilă prezentă și toate împrumuturile și datoriile ar fi achitate, ceea ce ar rămâne ar fi capitalul propriu. Este calculat prin adunarea capitalului social, a surplusului de capital și a profitului nedistribuit.

Extraordinary items. **Elementele extraordinare.** Evenimente cu un efect semnificativ asupra rezultatelor financiare ale societății, care sunt unice sau nerecurente și separate de activitățile comerciale obișnuite ale societății. Ca exemple se pot enumera achiziția sau vânzarea unei filiale, modificarea procedurilor contabile, profiturile sau pierderile provocate de devalorizarea majoră a unei monede străine etc.

Fair market value. **Valoarea reală de piață.** Prețul pe care un potențial cumpărător l-ar plăti unui potențial vânzător dacă nici unul dintre ei nu ar fi constrâns să facă tranzacția.

FASB (SUA). *(Financial Accounting Standards Board).* Comisia Standardelor de Contabilitate Financiară, care stabilește regulile privind practicile contabile din Statele Unite.

FIFO. *(First in first out).* **Primul intrat, primul ieșit.** Metodă de evaluare a stocurilor. Vezi și ***LIFO.***

Financial accounting. **Contabilitatea financiară.** Întocmirea Rapoartelor Anuale și a altor articole pentru părțile externe interesate; acestea trebuie să satisfacă cerințele legale stabilite de guvern.

Financial cash flow. **Fluxul de numerar financiar.** Fluxul de numerar net rezultat din modificările privind împrumuturile, capitalul social și plata dividendelor.

Financial statements (SUA). *(Accounts)* (UK). **Rapoartele financiare.** Rapoarte privind activitățile și situația financiară a unei societăți, inclusiv soldul, contul P&L, situația fluxului de fonduri și notele la conturi.

Fixed assets. **Activele fixe.** Bunurile deținute de societate, care nu sunt destinate revânzării și care sunt utilizate pentru desfășurarea activității. De obicei, clădirile și mașinile sunt de obicei active fixe, dar nu ale societății care le produce.

Fixed costs. *(Overheads).* **Costurile fixe.** Costuri care nu variază în funcție de volumul de vânzări dintr-un domeniu de activitate, într-o perioadă dată. Ca exemple se pot enumera publicitatea, costurile de administrare și facturile telefonice. Acestea includ majoritatea costurilor care nu țin de costul vânzărilor, impozite și dividende.

Full costing. **Costurile integrale.** Calcularea costului fiecărei unități de vânzări, inclusiv costurile directe (mână de lucru, materiale) și costurile indirecte sau cheltuielile generale. Se calculează prin împărțirea costurilor totale și a cheltuielilor dintr-o perioadă la numărul de unități vândute. Acest lucru poate crea confuzie, deoarece costurile integrale variază în funcție de volumul de vânzări, însă oferă o estimare realistă a costului în vederea stabilirii prețurilor.

Funds flow. **Fluxul de fonduri.** Modificările privind valoarea articolelor din bilanț de la o perioadă la alta absorb sau disponibilizează fonduri. Dacă modificările nete ale activelor fixe și ale fondului de rulment disponibilizează fonduri, societatea va fi capabilă să plătească datorii precum împrumuturile bancare; dacă modificările nete absorb fonduri, este necesară o creștere a împrumuturilor sau a capitalului social.

Funds flow statement (UK). *(Statement of sources and applications of funds)* (SUA), *(statement of changes in financial position)* (UK). **Situația fluxului de fonduri.** Un rezumat al fluxurilor de fonduri dintr-o anumită perioadă.

GAPP (SUA). *(Generally accepted accounting principles).* **Principii de contabilitate general acceptate.** Echivalentul lui SSAP (UK). Setul detaliat de convenții și practici care stau la baza întocmirii conturilor financiare.

Gearing (UK). *(Leverage)* (SUA). **Gradul de îndatorare.** Un indice care arată în ce măsură fondurile împrumutate au fost utilizate pentru a crește capacitatea capitalului propriu de a aduce profituri. Un grad de îndatorare ridicat este preferabil în afacerile cu risc scăzut, deoarece profitul suplimentar este plătit acționarilor existenți. În afacerile riscante sau în perioadele cu rate fluctuante ale dobânzilor, este de preferat un grad de îndatorare scăzut. Acest indice este definit în diverse moduri, de exemplu, ca active totale împărțite la capitalul propriu.

Merită să te împrumuți pentru a-ți extinde afacerea numai dacă randamentul intern al investiției (ORA sau RONA) va fi semnificativ mai mare decât ratele dobânzilor care trebuie plătite pentru noile împrumuturi.

Going concern convention. **Convenția privind continuitatea activității.** Convenție contabilă conform căreia, în afară de cazul în care există prevederi contrare, conturile trebuie să fie întocmite pornind de la premisa că afacerea va continua să funcționeze la nesfârșit.

Goodwill. **Fondul comercial.** Atunci când o afacere este vândută, prețul plătit este de obicei mai mare decât valoarea activelor totale, înregistrată în bilanț. Diferența, care reprezintă speranța cumpărătorului că afacerea va genera profituri în viitor, se numește fond comercial și este trecută la activele fixe din bilanțul societății cumpărătoare. De obicei, fondul comercial se depreciază în primii ani de după achiziție.

Gross margin. *(Gross profit).* Marja brută. Vânzările minus costul vânzărilor, minus cheltuielile generale ale unei firme de producție. GMP sau *(manufacturing margin).*

Gross profit. *Vezi* ***gross margin.***

Historical cost. **Costul istoric.** Costul efectiv de cumpărare al unui activ în momentul

achiziției. Contabilitatea obișnuită evaluează toate activele mai degrabă în funcție de costul istoric (minus deprecierea acumulată) decât de costul lor actual sau costul de înlocuire. În perioadele cu inflație ridicată, poate fi utilizată contabilitatea costului curent; această metodă prezintă însă anumite dezavantaje deoarece, de obicei, activele fixe sunt evaluate în funcție de costul curent, iar stocurile, în funcție de costul istoric, suma nefiind foarte relevantă.

Income statement (SUA). *Vezi* ***Profit & Loss account*** (UK).

Incremental cost. **Costul incremental.** Costul suplimentar asociat unei acțiuni, de exemplu, angajarea unei persoane sau producerea unei unități suplimentare.

Intangible assets. **Imobilizările necorporale.** Activele non-fizice ale societății, precum patentele, mărcile de comerț, fondul comercial și know-how-ul.

Interest cover. **Acoperirea dobânzii.** Profitul din exploatare împărțit la dobânda plătibilă. Un indice al siguranței; capacitatea firmei de a plăti dobânzile aferente împrumuturilor.

Internal rate of return **(IRR). Rata internă a rentabilității.** Rata de scont la care valoarea prezentă netă a unui proiect este zero. Se află prin metoda încercărilor. Din cauza tipului de calcul, unele proiecte au două IRR-uri diferite, fiecare având valoarea prezentă netă zero.

Investments. **Investițiile.** Bani investiți în alte societăți, depozitați la bancă sau utilizați într-un alt mod pentru a genera un venit de natură non-comercială.

IRR. *Vezi* ***internal rate of return.***

Junk bonds. **Obligațiunile cu risc mare.** Obligațiuni emise de societăți cu o bază de active foarte redusă; acestea oferă prin urmare posibilități de investiții cu risc ridicat și, de obicei, cu dobândă mare.

Leverage (SUA). *Vezi* ***gearing*** (UK).

Liabilities. **Pasivele.** Valoarea bunurilor, serviciilor și împrumuturilor furnizate firmei (dar nu de către acționari), care trebuie plătite la un moment dat. Cele scadente în termen de 12 luni se numesc curente sau pe termen scurt; toate celelalte sunt pe termen lung. *Vezi și* ***short-term liabilities, long-term liabilities.***

În mod tradițional, fondurile acționarilor au fost considerate pasive ale firmei deoarece, dacă firma ar fi lichidată, ar trebui să returneze aceste fonduri acționarilor. Atunci însă când cineva vorbește despre pasivele unei firme, se referă de obicei la pasivele descrise mai sus.

LIFO. *(Last in first out).* Ultimul intrat, primul ieșit. Metodă de stabilire a costului stocului. *Vezi și* ***FIFO.***

Liquidity. **Lichiditatea.** Capacitatea unei firme de a suporta costurile și cheltuielile pe care trebuie să le plătească în viitorul apropiat. Un indicator brut este indicele de lichiditate imediată sau testul acid. Indicii de lichiditate din bilanț nu evidențiază întreg necesarul de numerar pe termen scurt al societății; articole precum salariile încă neplătite sau materialele comandate, dar încă neprimite, pot crește considerabil necesarul de numerar pe termen scurt din registre.

Long-term liabilities. **Pasivele pe termen lung.** Datoriile pe termen lung. Împrumuturi și alte datorii ale firmei, care nu sunt scadente în anul următor.

Loss. **Pierderea.** Atunci când costurile și cheltuielile dintr-o perioadă sunt mai mari decât veniturile din vânzări, firma înregistrează o pierdere, iar capitalul propriu este redus cu valoarea pierderii.

Management accounting. **Contabilitatea managerială.** Elaborarea rapoartelor financia-

re de uz intern, destinate să susţină luarea deciziilor manageriale. Conturile manageriale includ bugetele, prognozele fluxului de numerar, analizele costurilor produs cu produs etc. În contabilitatea managerială, se pune accentul pe existenţa informaţiilor utile la momentul oportun. Aceasta este diferită de contabilitatea financiară, unde accentul se pune pe acurateţe şi pe respectarea metodelor de prezentare a informaţiilor, stabilite de lege.

Marginal costing. **Costul marginal.** Costul aferent vânzării unui articol suplimentar; de obicei, este format din mâna de lucru directă şi din materiale, plus orice cheltuieli generale variabile, precum comisioanele la vânzări. Costul marginal este util în stabilirea preţurilor pentru afacerile speciale, cum ar fi o comandă de export nerecurentă. În majoritatea situaţiilor, trebuie utilizată metoda costurilor integrale, deoarece aceasta oferă o imagine mai fidelă a costurilor.

Marketable securities. **Titlurile de plasament.** Obligaţiuni, bilete la ordin şi acţiuni la alte societăţi care pot fi vândute rapid la bursele de valori sau pe pieţele financiare. Sunt considerate ca făcând parte din activele circulante şi din fondul de rulment, dacă urmează a fi vândute într-un an; sunt considerate active fixe dacă sunt păstrate ca investiţie.

Market leader. **Liderul de piaţă.** Societatea cu cele mai mari vânzări pe o anumită piaţă este lider. Pe unele pieţe, cota liderului este foarte mare, însă pe majoritatea pieţelor, liderul nu deţine mai mult de 15-20% din piaţă. Poziţia de lider constituie un avantaj strategic important. Liderul poate stabili preţuri cu 7-12% mai ridicate decât următorul concurent, pentru un produs de aceeaşi calitate. Publicitatea sa este mai eficientă deoarece produsul sau denumirea mărcii este recunoscută mai uşor de consumatori; de asemenea, profitabilitatea, care decurge din vânzările mari şi preţurile ridicate, îi permite o poziţie privilegiată în dezvoltarea gamei de produse.

Market value. **Valoarea de piaţă.** Suma cu care poate fi vândut un activ.

Matching convention. **Convenţia privind corelarea.** Convenţie contabilă conform căreia costul producerii bunurilor sau furnizării serviciilor trebuie să apară în conturi în perioada în care bunurile sau serviciile au fost vândute, pentru a se calcula profitul pentru fiecare perioadă. Vezi ***timing convention, accrual accounting.***

Materiality convention. **Convenţia privind relevanţa.** Convenţie contabilă care permite folosirea practicilor contabile care nu constituie standarde, dacă efectele lor sunt nesemnificative în contextul întregii afaceri. Uneori, pentru o companie multinaţională, sumele de ordinul milioanelor nu sunt relevante!

Money measurement convention. **Convenţia privind evaluarea în bani.** Convenţie contabilă conform căreia conturile înregistrează doar evenimente şi elemente care pot fi descrise în termeni de valoare monetară. „Oamenii noştri sunt cel mai important activ al nostru" este o afirmaţie fără sens în termeni contabili, deoarece oamenii nu pot fi evaluaţi în bani şi incluşi în bilanţ.

Net asset cash flow. **Fluxul de numerar aferent activelor nete.** Numerarul net utilizat sau generat de creşterile sau reducerile activelor şi pasivelor nepurtătoare de dobânzi.

Net assets. **Activele nete.** Activele totale minus datoriile nepurtătoare de dobândă. Investiţia totală în afacere, finanţată prin capitalul propriu şi datoria purtătoare de dobândă.

Net assets per share. **Activele nete per acţiune.** Activele nete împărţite la numărul de acţiuni emise.

Net book value. **Valoarea contabilă netă.** Valoarea activelor fixe minus deprecierea cumulată.

Net current assets. *(Net working capital).*

Activele circulante nete. Activele circulante minus pasivele curente.

Net income (SUA). *Vezi net profit* (UK).

***Net present value.* Valoarea prezentă netă.** Suma valorilor prezente ale tuturor fluxurilor de numerar proiectate pe durata unui proiect.

Net profit (UK). *(Net income)* (SUA). **Profitul net.** Profitul după dobânzi și impozitare, care poate fi plătit sub formă de dividende sau poate fi reținut în firmă. Este de reținut faptul că existența profitului nu garantează prezența numerarului.

***Net realizable value.* Valoarea netă realizabilă.** Numerarul care s-ar obține dacă activul ar fi vândut.

***Net working capital.* Fondul de rulment net.** Activele circulante minus pasivele curente. Cu cât este mai mare creditul fără dobândă pe care o societate îl obține de la furnizori, autorități fiscale etc., cu atât este mai mică suma de bani (de la acționari sau din împrumuturi) pe care trebuie să o utilizeze pentru a-și finanța fondul de rulment necesar. În câteva tipuri de afaceri, numerarul din vânzări este încasat înainte de a plăti achizițiile și cheltuielile, iar fondul de rulment poate fi negativ. Acest lucru este posibil în cazul supermarket-urilor și al companiilor aeriene; se creează astfel un fond finanțat cu banii de la clienți.

***Net worth.* Valoarea netă.** Valoarea contabilă netă a capitalului propriu; activele totale minus toate pasivele.

NPV. Vezi net present value.

***Operating profit.* Profitul din exploatare.** PBIT (UK), EBIT (SUA), a primit de asemenea multe denumiri specifice societăților; de exemplu, MAUI (AT&T), contribuție netă (Abbott), TP (Unilever). Venitul din vânzări minus costul vânzărilor, cheltuielile de desfacere și de exploatare. Suma de bani disponibilă pentru a acoperi cheltuielile cu dobânzile și impozitele și pentru a oferi un profit investitorilor. Acesta este nivelul de profit obținut de majoritatea managerilor, care nu controlează finanțarea operațiunilor lor și ale căror rezultate ar trebui prin urmare măsurate înainte de scăderea dobânzilor.

***Operating return on assets.* Rentabilitatea exploatării activelor.** ORA, RONA. Rentabilitatea internă a investiției în firmă; profitul din exploatare împărțit la active (nete).

***Opportunity cost.* Costul de oportunitate.** Costul teoretic (pierderea de profituri) care rezultă din faptul că resursele nu au fost utilizate în alt mod. De exemplu, în cazul spațiului unei fabrici neproductive, un cost de oportunitate al amplasării instalațiilor în spațiul respectiv este venitul care ar fi obținut dacă spațiul ar fi închiriat unui terț. Un alt cost ar putea fi dobânda care s-ar obține pentru banii investiți în echipamente, dacă aceștia ar fi depuși la o bancă.

ORA.* *Vezi return on net assets, operating return on assets.

***Other income.* Alte venituri.** Venituri provenite de la filiale, din investiții, redevențe etc., care nu intră în activitatea comercială principală a societății.

Overheads (UK). *(Burden)* (SUA). **Cheltuielile generale.** Cheltuieli ale firmei care nu contribuie direct la valoarea produsului sau a serviciului furnizat. În general, costuri fixe.

***Owners' equity.* *(Net worth).* Valoarea netă.** Totalul capitalului social și al profitului nedistribuit. Fondurile totale investite de acționari pentru achiziția acțiunilor și profiturile reinvestite de societate. Activele totale minus pasivele totale.

P&L. Vezi profit and loss account.

Payables (SUA). *Vezi creditors* (UK).

Payables' days (SUA). *Vezi* ***creditors' days*** (UK)

Payback period. **Perioada de recuperare a investiției.** Timpul necesar pentru ca intrările de numerar ale unui proiect să depășească ieșirile de numerar înregistrate la început, astfel încât fluxul de numerar net prezent să fie pozitiv. Dacă se calculează valorile prezente ale fluxurilor de numerar viitoare, recuperarea poate dura mult mai mult decât dacă sunt luate în calcul cifrele brute.

PBIT. (Profit before interest and tax). Vezi ***operating profit.***

P/E ratio. Vezi ***price/earnings ratio.***

Prepayments. **Plățile anticipate.** Servicii sau bunuri pe care societatea le-a plătit, dar pe care nu le-a primit încă; acestea constituie un activ circulant.

Present value. **Valoarea prezentă.** Valoarea pe care ar avea-o astăzi fluxul de numerar dintr-un moment viitor, redusă cu o rată adecvată pentru a reflecta modul alternativ în care fondurile ar putea fi utilizate în prezent. *Vezi* ***time value of money.***

Price/earnings ratio. **Raportul preț/profit.** Prețul de piață al unei acțiuni, împărțit la profitul per acțiune. Un indice care arată cât timp trebuie să își aștepte un acționar profiturile (fie că sunt plătite ca dividende, fie că nu sunt distribuite), la rata curentă a profiturilor, pentru a realiza o sumă egală cu prețul curent al acțiunii. Un fel de recuperare a investiției pentru acțiunea cumpărată astăzi.

Prime cost. **Costul direct de producție.** Costul direct al mâinii de lucru și al materialelor utilizate pentru a fabrica produsul sau pentru a furniza serviciul.

Profit. **Profitul.** Creșterea valorii unei afaceri într-o anumită perioadă. Când este utilizat fără determinant, acest termen se poate referi la contribuție, profit brut, profit din exploatare, profit înainte de impozitare sau chiar la profitul net. Se înregistrează profit atunci când venitul din vânzări depășește costurile și cheltuielile. Nu are o legătură directă pe termen scurt cu fluxul de numerar.

Profitability. **Rentabilitatea.** Profitul din exploatare împărțit la venitul din vânzări x 100. Uneori se utilizează cu referire la rentabilitatea investiției, ROI.

Profit and loss (P&L) account (UK). *(Income statement)* (SUA). **Contul de profit și pierderi.** Un rezumat al venitului și cheltuielilor unei firme într-un exercițiu financiar, de obicei un an.

Prospectus. **Prospectul.** Un document emis de o societate care dorește să obțină bani prin vânzarea de acțiuni. De obicei, acesta prezintă istoria recentă a societății și explică de ce este nevoie de fonduri suplimentare și de ce ar reprezenta acestea o investiție sănătoasă.

Provisions. **Provizioanele.** Atunci când serviciile sau bunurile au fost primite de o societate, dar nu au fost încă facturate, cheltuiala apare sub formă de provizion. Provizioanele pot fi făcute pentru evenimente nesigure, precum creanțele nerecuperabile și impozitele care nu au fost calculate încă. Acestea se bazează pe conceptul de contabilitate cumulativă.

Prudence convention. **Convenția privind prudența.** Convenție contabilă conform căreia trebuie luate în considerare toate costurile posibile; vânzările însă trebuie luate în calcul doar după ce au fost facturate.

Qualified report. *Vezi* ***auditors' report.***

Quick ratio (UK). *(Acid test)* (SUA). **Indicele de lichiditate imediată.** Activele lichide (numerar + datorii) împărțite la pasivele curente (creanțe + împrumuturi scadente în termen de un an). Un indicator brut al lichidității.

Ratio analysis. **Analiza indicilor.** Raportul dintre elementele bilanțului și elementele

contului P&L oferă adesea o perspectivă asupra nivelului de risc al unei societăți, asupra eficienței în generarea de profit pentru acționari etc. Calculul simplu al acestor indici, care constă de obicei în împărțirea unui număr la altul și interpretarea rezultatului, constituie analiza indicilor.

Receivables' days. **Zilele aferente datoriilor.** Un indicator al duratei medii în care clienții plătesc achizițiile făcute. Datoriile împărțite la rata zilnică medie a vânzărilor.

Relevant range. **Gama relevantă.** Gama de valori în care analiza costurilor este valabilă ca urmare a faptului că, atunci când se trasează graficul pragului de rentabilitate, costurile se comportă uniform.

Replacement value. **Valoarea de înlocuire.** Costul înlocuirii unui activ cu unul nou, similar.

Reserves. *Vezi* ***retained earnings.***

Retained earnings. *(Reserves, retentions, ploughbacks).* **Profitul nedistribuit.** Profiturile din trecut care nu au fost plătite ca impozite sau dividende, ci au fost păstrate în firmă pentru majorarea capitalului propriu.

Return on assets (ROA). ROTA, ROGA. **Rentabilitatea activelor.** Profitul net împărțit la activele totale (= active fixe + active circulante).

Return on capital employed. ROCE. **Rentabilitatea capitalului angajat.**

Return on equity (ROE). **Rentabilitatea capitalului propriu.** Profitul net împărțit la capitalul propriu total. Indicator al eficienței cu care firma utilizează fondurile acționarilor pentru a genera profit. Nu arată cât din acesta a fost plătit în dividende și cât a fost reținut ca profit nedistribuit.

Return on investment (ROI). **Rentabilitatea investiției.** Indicator al capacității firmei de a utiliza banii investiți în ea pentru a genera profit. O expresie destul de generală, care poate fi folosită pentru a face referire la aproape orice indice al profitului și care uneori este identificată cu profitabilitatea.

Return on net assets (RONA) (UK). ORA (SUA). **Rentabilitatea activelor nete.** Profitul din exploatare împărțit la activele nete. Indicator-cheie al performanței managementului operațional. Înlătură efectele deciziilor de finanțare și ale impozitării (care nu sunt întotdeauna sub controlul managerului operațional) și arată capacitatea firmei de a acoperi cheltuielile cu dobânzile și de a utiliza finanțarea din împrumuturi. Indică și rentabilitatea inerentă a firmei. *Vezi și* ***operating return on assets.***

Return on sales (ROS). **Rentabilitatea vânzărilor.** Profitul ca procentaj din vânzări. Ia în considerare performanța în raport cu profitul net al societății.

Return on shareholders' funds (ROSF). Return on equity (ROE).

ROA. *Vezi* ***return on assets.***

ROCE. *Vezi* ***return on capital employed.***

ROE. *Vezi* ***return on equity; return on shareholder's funds.***

ROGA. *Vezi* ***return on assets.***

RONA. *Vezi* ***return on net assets.***

ROS. *Vezi* ***return on sales.***

ROSF. *Vezi* ***return on shareholder's funds.***

ROTA. *Vezi* ***return on assets.***

Sensitivity analysis. **Analiza sensibilității.** Analiza unui nou proiect sau a unei afaceri existente, care își propune să evidențieze sensibilitatea relativă a profiturilor și a fluxurilor de numerar la modificările diverșilor factori, precum volumul de vânzări, ratele dobânzilor, costurile cu mâna de lucru etc.

Share capital. **Capitalul social.** Banii investiți în firmă de acționari.

Shareholders (UK). *(Shareowners)* (SUA). **Acționarii.** Proprietarii firmei, care obțin un profit din investiția lor, sub forma dividendelor plătite sau sub forma creșterii valorii de

piață a acțiunilor lor. Aceștia riscă să nu primească dividende și să piardă valoarea investiției parțial sau integral, dacă societatea merge prost.

Shareholders' wealth. **Averea acționarilor.** Valoarea de piață a acțiunilor societății. Valoarea acestora crește atunci când societatea raportează profituri mari, regulate și în creștere, atunci când rezultatele corespund prognozelor societății, iar acționarii prezenți sau potențiali se așteaptă ca profiturile să crească. În situații contrare, valoarea acțiunilor scade. Prețul de piață al acțiunilor nu are nici o legătură directă cu valoarea activelor societății, așa cum apar acestea în bilanț.

Share price. **Prețul acțiunilor.** Prețul acțiunilor societății la bursele de valori.

Share surplus. **Surplusul de capital.** Banii plătiți de acționari la cumpărarea acțiunilor nou-emise, în plus față de valoarea nominală a acțiunilor.

Short-term liabilities. **Pasivele pe termen scurt.** Sumele pe care firma trebuie să le plătească în termen de un an; apar în bilanț. Acestea nu oferă o imagine exactă a angajamentelor financiare ale firmei; articole precum contractele de închiriere, salariile și contractele de furnizare pot necesita resurse substanțiale în viitorul apropiat, însă nu apar în bilanț ca pasive până când nu sunt primite serviciile. *Vezi și* ***liabilities.***

Standard costing. **Costurile standard.** Procesul prin care bunurilor și serviciilor li se alocă un cost nominal pentru a permite stabilirea prețului și luarea altor decizii. Când costurile efective sunt mai mari sau mai mici decât cele standard, diferența apare în contul P&L ca ajustare pozitivă sau negativă.

Stock. **Stocurile.** Stocurile de materii prime, producția în curs de execuție, produsele finite și piesele de rezervă.

Strategic planning. **Planificarea strategică.** Planificare privind obiectivele și performanțele pe termen lung ale firmei. Începe frecvent cu analiza SWOT.

Subsidiary company. **Filiala.** O societate ale cărei acțiuni sunt deținute în proporție de 50% sau mai mult de Compania holding.

SWOT analysis. **Analiza SWOT.** Analiza detaliată a punctelor forte și a punctelor slabe ale societății, a oportunităților și a amenințărilor din exterior. Verificarea internă este efectuată adesea pe funcții; de exemplu, cercetare și dezvoltare, finanțe, operațiuni, marketing, vânzări etc. Verificarea externă poate avea în vedere tehnologia, piețele și datele demografice, concurenții, modificările cadrului juridic, politica locală și din celelalte țări etc.

Tangible assets. **Imobilizările corporale.** Bunuri fizice ale firmei. *Vezi și* ***intangible assets.***

Time value of money. **Valoarea banilor în timp.** Conceptul potrivit căruia banii de care dispui azi valorează mai mult decât aceeași sumă primită în viitor; motivul este că aceștia ar putea fi puși să lucreze, aducând o dobândă complexă în perioada respectivă. Chiar și în lipsa inflației, valoarea prezentă este mai mare decât valoarea viitoare, dacă există oportunități de investiții.

Timing convention. **Convenția privind coordonarea în timp.** O convenție contabilă conform căreia sunt recunoscute ca relevante pentru conturile unei perioade doar evenimentele care s-au petrecut în perioada respectivă. *Vezi* ***accrual accounting, matching convention.***

Total assets. **Activele totale.** Toate bunurile de valoare ale firmei. Includ imobilizările corporale și necorporale, atât cele circulante, cât și cele fixe.

Trading cash flow. **Fluxul de numerar comercial.** Fluxul de numerar care rezultă direct din activitatea comercială a societății. Profitul

net ajustat în funcție de cheltuielile non-numerar sau de venituri, cum ar fi deprecierea.

Unit cost. **Costul unitar.** Costul total de producție împărțit la numărul de unități. Unitățile pot fi fizice, de exemplu, autoturismele, sau nu, de exemplu, tacâmurile dintr-un restaurant, cazarea pe noapte, kilometrii parcurși de pasageri.

Value added. **Valoarea adăugată.** Venitul din vânzări minus serviciile și bunurile achiziționate.

Variable costs. **Costurile variabile.** Costuri care se modifică direct proporțional cu veniturile din vânzări, în gama lor relevantă. De exemplu, costurile bunurilor vândute de o firmă care face comerț cu amănuntul.

Weighted average cost of capital (WACC). **Costul mediu ponderat al capitalului.** Costul procentual al banilor investiți într-o societate. *Vezi și* ***economic profit.***

Working capital. **Fondul de rulment.** Valoarea activelor utilizate (consumate) în principalele activități comerciale ale societății, de exemplu, numerasrul, materiile prime, producția în curs de execuție (WIP), creditul acordat clienților. În multe firme, investiția în fondul de rulment este considerabil mai mare decât cea în activele fixe.

Zero based-budgeting. **Calcularea bugetului pe bază de zero.** Sistem de calculare a bugetului în care modalitățile de cheltuire din trecut sunt ignorate în mod explicit și fiecare element bugetar este justificat din nou la nivelul propus pentru perioada următoare.

Index

Referințele în *italice* indică figuri sau tabele

American English terms/
termeni din engleza americană 14, 18, *18*
amortization/
amortizare 125-126, 131-132, 138-139
'annualizing'sales/
„anualizarea" vânzărilor 95
asset selling/vânzarea activelor 89-90
asset stripping/lichidarea activelor 121-122
asset turnover/randamentul activelor 105-106
asset value/valoarea activelor 118-119
assets as balance sheet items/
activele ca elemente ale
bilanțului contabil 47, 48, 58-60
financial analyses/
analize financiare 101-107, *101,*
audit trail/jurnal de audit 41

balance sheets/bilanțuri 47,-48, *47,* 58-59, *60*
analysis/analiză 101, 107, *101*
vezi și Moving Balance Sheet®
'balanced scorecard' concept/conceptul
de „balanced scorecard (BSC)" 122-123
bank loans/împrumuturi bancare 54-56, 91
bankruptcy/faliment 87-88
benchmarks/indicatori 94
bidding costs/
costurile aferente licitării 40-41, *40,* 52-53, *52*
bill payment process/
procesarea plăților facturilor 42-43, *42,* 57-59
slowing down/
încetinirea ritmului de plată 80-90
book value/valoarea contabilă 118-119, 132
bookkeeping/contabilitate 61-71
double entry/în partidă dublă 64-66
break-even analysis/
analiza pragului de
rentabilitate 141-149, *145, 147, 148*
variable and fixed costs/
costuri variabile și fixe 141, 145, *142, 144*
British English financial terms/
termeni financiari din
engleza britanică 14-18, *18*
budgets/bugete 15, 85-86
business cycles/
cicluri economice 19-60, *20, 22*
bank loans/
împrumuturi bancare 54-56, *56, 58*

cash and profit/
numerar și profit 32, 37, *35*
creating value/crearea valorii 29-32, *31*
vezi și balance sheets/bilanțuri; Moving Balance Sheet, profit and loss accounts/ conturi de profit și pierderi, start-ups/înființări
business development costs/
costurile de dezvoltare a afacerii 40-41, 51-52
business functions/
funcții economice 78-84, *75, 76, 77*
business generation, and cash flow/
creșterea producției și fluxul de numerar 92

capitalizing costs/
capitalizarea costurilor 138-139
cash/numerar
as balance sheet asset/
ca activ în bilanț 105
profit compared/
profit, comparație 32-37, *33, 35, 36*
ways of generating additional/
moduri de generare 85-88
cash books/registre de numerar 63, 65, *66*
cash flow/flux de numerar 123-124
discounted/rată de scont 152, 153
effect of working capital on/
efectul fondului de rulment 163-164
forecasting/previziuni 86-88
statements/situații 110
controllable costs/
costuri controlabile 144-145
corporation tax/impozit pe societate 70-71
costs/costuri
capitalizing/capitalizare 138-139
different views of timing/
diverse perspective privind coordonarea în timp 142-143
payment of outstanding/
plata sumelor datorate 42-43, *43, 53, 57*
vezi și fixed costs/costuri fixe; variable costs/costuri variabile
costs to sales percentage/
costuri în raport de vânzări 28
credit ratings/indice de solvabilitate 50-51
creditors (payables)/
creanțe *101,* 103-104, 161-162
customer payments (receipts)
plăți de la clienți (încasări) 67-68
days of sales outstanding (DSO)/
zile aferente debitelor 103
DCF *vezi* discounted cash flow/
rată de scont
debtor days/zile aferente debitelor 103
debtors (receivables)/
datorii *101,* 103, 161-162, *164*
delivery records/
registre de livrări 40, 42, 53, *53*
depreciation/
depreciere 105, 126, 131-136, *134, 135*
discounted cash flow/
rată de scont (DCF) 128, 152-153, *153*
discounts for volume/
reduceri pentru volum 74
discretionary costs/
costuri discreționare 144
dividends/dividende 16, 57, 96, 113-114, 125
double entry bookkeeping/
contabilitate în partidă dublă 64-66
DSO (days of sales outstanding)/
(zile aferente debitelor) 103
'dynamic' of individual businesses/
„dinamica firmelor particulare" 149

earnings before interest and tax (EBIT)/
profit înainte de dobânzi și impozitare (EBIT) 125-126
earnings before interest, tax, depreciation and amortization (EBITDA)/profit înainte de dobânzi, impozitare, depreciere și amortizare (EBITDA) 125-126
earnings per share (EPS)/profit per acțiune (EPS) 111-112

EBIT (earnings before interest and tax)/
(profit înainte de dobânzi
și impozitare) 125-126
EBITDA (earnings before interest, tax,
depreciation and amortization)
(profit înainte de dobânzi, impozitare,
depreciere și amortizare) 125-126
economic profit/
profit economic 125-126, *128*, 155
economic value added (EVA)/
valoare economică adăugată (EVA) 126
engineering services/
servicii de asistență tehnică 102
engineering spares/piese de schimb 102
English financial terms/
termeni din engleza britanică 14-18, *18*
EPS (earnings per share)/
(profit per acțiune) 111-112
EVA (economic value added)/EVA
(valoare economică adăugată) 126
evaluation tools/
instrumente de evaluare 151-156, *152*, *153*
extended credit terms/
termene de creditare extinse 162

factoring 90
finance function/funcție de finanțare 84
financial planning/
planificare financiară 85-92
financial ratios/
indici financiari 93-107, *93*, *101*
financial terms, glossary of/
termeni financiari, glosar 169-182
finished goods/produse finite 102, 159
fixed assets/active fixe 47, *60*, *105*
fixed costs/
costuri fixe 56, 57, 143-145, *144*, 146-147, *148*
profit and loss account entry/
intrări în contul de profit și pierderi 44, 45
standard costs compared/
costuri standard, comparație 79
funds flow/flux de fonduri 110-111

gearing (leverage)/grad de îndatorare 107
glossary of financial terms/glosar de termeni
financiari 169-182
goodwill/fond comercial 105, 136-137
gross margin (gross profit) percentage/
procentul marjei brute 96-97

hidden costs/costuri ascunse
vezi amortizare, depreciere
human resources (people)/
resurse umane (oameni) 26-27, 80-81

initial public offerings (IPOs)/
oferte publice inițiale (IPO) 112
INSIGHT Marketing and People Ltd 168
intangible assets/
imobilizări necorporale 119, 132, 137, 138
vezi și goodwill/fond comercial
interest/dobândă 55, *56*
internal rate of return/
rata internă a rentabilității (IRR) 154
inventories (stock)/
stocuri 101, *101*, 158-159, *164*
investments, in company valuations/
investiții, evaluarea societății 119
investor information/
informații pentru investitori 109-115, *111*
invoicing/facturare 161-162
IPOs (initial public offerings)/
IPO (oferte publice inițiale) 112
IRR (internal rate of return)/
IRR (rata internă a rentabilității) 154
IT services/servicii de informatică 81-83

just in time (JIT) deliveries/
livrări de materii prime în timp real (JIT) 158

language differences/
diferențe de limbă 14, 18, *18*
layouts of accounts/

aşezarea conturilor în pagină 45
learning methods/metode de învăţare 13-14
ledgers/registre 61-63, 66, *66*
leverage (gearing)/grad de îndatorare 107
loans, bank/împrumuturi, bancă 54-56, 91

maintenance function/
funcţie de întreţinere 81-83
manufacturing function/
funcţie de producţie 78-79
market capitalization/
capitalizare de piaţă 114-115, 121-122
marketing function/funcţie de marketing 78
'marmalading overheads'/
„amestecarea" costurilor generale *76-77*
modified internal rate of return (MIRR)/
rata internă modificată
a rentabilităţii (MIRR) 154
month 1 of business cycle/
ciclul economic
al primei luni 37-43, *38, 39, 40, 42, 43*
month 2 of business cycle/
ciclul economic al lunii
a doua 49-54, *50, 51, 52, 53, 54*
Moving Balance Sheet 23-29, *24, 27*
Steps 1-5/Etapele 1-5 23, *26, 29, 33, 35*
multipliers/multiplicatori 114-115

National Insurance (NI)/
Asigurare Naţională (NI) 70
net contribution to value (NCV)/
contribuţia netă la valoare (NCV) 126
net present value (NPV)/
valoarea prezentă netă (NPV) 153-154
NI (National Insurance)/NI (Asigurare
Naţională) 70
nominal ledgers/
registre nominale 61-63, 66, 67
non-controllable (non-discretionary) costs/
costuri necontrolabile
(nediscreţionare) 143-144
non-financial considerations,
company valuations/indicatori non-financiari, evaluarea societăţii 121
NPV (net present value)/
(valoarea prezentă netă) 153-154

opportunity costs/
costuri de oportunitate 152
overheads, 'marmalading' of/
cheltuieli generale, „amestecare" 76-77
owners' funds, as liabilities/
fondurile proprietarilor, ca pasive 37

P&L accounts (conturi P&L) *vezi* conturi de profit şi pierderi
Pay as You Earn (PAYE)/
Plăteşti după cum câştigi (PAYE) 70
payables (creditors)/
creanţe 101, 103-104, 162-163, *164*
payback/perioadă de recuperare 152
payments, chasing customers for/
plăţi, impunerea respectării de
către clienţi a termenelor 88
PBIT (profit before interest and tax)/
PBIT (profit înainte de dobânzi
şi impozitare) 98, 99, 125-126
P/E (price/earnings ratio)/
raport P/E (preţ/ profit) *111*
people (human resources)/
oameni (resurse umane) 26-27, 80-81
performance measurement/
măsurarea performanţelor 93-107, *93, 101*
price earnings (P/E) ratio/raport preţ/
profit (P/E) *111*
product mix/gamă de produse 98
profit/profit 15-16
cash compared/numerar,
comparaţie *32-37, 33, 35, 36*
economic/economic 125-127, *128,* 155
profit and loss accounts/
conturi de profit şi pierderi 44-47, *44,* 57-59
analysis/analiză 96
profit before interest and tax (PBIT)/profit

înainte de dobânzi și impozitare (PBIT) 98-99
profit margins/marje de profit 74-76, *75*
profit multipliers/
multiplicatorul profitului 121, *122*
profitability/profitabilitate 99-100
promotion costs/
costuri de promovare 40-41, 50-51
prudence/prudență 25
purchase ledgers/
registre de achiziții 62, 66-67
purchases, different views on
timing/achiziții, diverse
perspective privind coordonarea în timp 51

ratios, financial/
indici financiari 93-107, *93, 101*
raw materials/materii prime 97-101
  payments for/plăți 39
receivables (debtors)/
datorii *101*, 103, 161-162, *164*
recruitment costs/costuri de recrutare 38
reducing balance depreciation/
reducerea deprecierii soldului 135, *135*
reports/rapoarte 63-64
  vezi și balances sheets/bilanțuri; profit
  and loss accounts/conturi de profit și
  pierderi
research and development function/
funcția de cercetare și dezvoltare 83-84
retained earnings/
profit nedistribuit 46, *46*, 47, 96
return on net assets (RONA)/
randamentul activelor nete (RONA) 106
return on sales (ROS)/
rentabilitatea vânzărilor (ROS) 99
right issues/
drept preferențial de subscriere 92
RONA (return on net assets)/RONA
(randamentul activelor nete) 106
ROS (return on sales)/ROS
(rentabilitatea vânzărilor) 99
sales, different views on timing/
vânzări, diverse perspective privind
coordonarea în timp 30-31
sales function/
funcția de vânzări 73-77, *75, 76, 77*
sales ledgers/registrele de vânzări 62-66
sales multipliers/
multiplicatorii vânzărilor 120, *122*
scrip dividends/certificate provizorii 113-114
securitization of debtors/
convertirea datoriilor în titluri de valoare 91
share premiums/prima de acțiune 115
share price/prețul acțiunilor 112-113, 125
shareholders/acționari
  raising additional cash through/
  strângerea de numerar suplimentar 91-92
  value indicators/
  indicatori ai valorii 125-129
shares/acțiuni
market capitalization/
capitalizare de piață 114-115
ratios relating to/indici 111, 115, 125
size comparisons/
comparații privind mărimea 95-96
standard costings/costuri standard 78-79
start-ups/înființări 19-23, *20, 23*
  capital 112
  opening month/
  prima lună 37-43, *38, 39, 40, 42, 43*
  second month/
  a doua lună 49-54, *50, 51, 52, 53, 54*
stock (inventories)/stocuri 101, 158, 159
stock market flotation/
fluctuația bursei de valori 112
stock market ratios/
indici bursieri 109-115, *111*
straight line depreciation/
depreciere liniară 133, 134, *134*
supplier payments/plățile furnizorilor 67
supply chain management/
managementul lanțului de furnizare 80
support services/servicii de asistență 81-83
'sweating the assets'/
„exploatarea activelor la maximum" 106

tangible assets/imobilizări corporale 132
taxation/impozitare 46, 67-68
tenders/deviz 41
terminal values/valori finale 155
total shareholder return (TSR)/
profitul total al acționarilor (TSR) 128-129
training/instruire 168
TSR (total shareholder return)/TSR
(profitul total al acționarilor) 128-129

Unilever 129
unstated assets/active nedeclarate 119-120
US English financial terms/
termeni financiari din
engleza americană 14-18, *18*

valuation of companies/
evaluarea societăților 117-124, *117, 122*
value, shareholder/
valoare acționarială 125-129
value added tax (VAT)/
taxa pe valoare adăugată (TVA) 68-71
value creation/crearea valorii 29-32
variable costs/
costuri variabile 97-98, 141-143, *142*
effect on break-even point/efectul
asupra pragului de rentabilitate 147, 149
variable selling expenses/
cheltuieli de desfacere variabile (VSE) 97
VAT (value added tax)/
TVA (taxa pe valoare adăugată) 68-71
volume-profit relationship/
relația profit-volum 74-76, *75*
VSE (variable selling expenses)/
VSE (cheltuieli de desfacere variabile) 97

WACC (weighted average
cost of capital)/WACC
(costul mediu ponderat al capitalului) 127
wages payments/plata salariilor 67, 70
weighted average cost of capital
(WACC)/costul mediu ponderat al
capitalului (WACC) 127
'when is a cost a cost'/
„când putem vorbi de costuri?" 142-143
'when is a purchase a purchase/
„când putem vorbi de o achiziție?" 51
'when is a sale a sale'/
„când putem vorbi de o vânzare?" 30-31
work in progress (WIP)/
producție în curs de
execuție (WIP) 101-102, 158-159
working capital/
fond de rulment 101-104, *101*, 119
managing/administrare 157-165, *164*
write-offs/scoatere din conturi 162-163

yield/randament 113-114

dacă ești atât de priceput...

CUM DE NU-ȚI ÎNȚELEGI CONTABILUL?

Ghid indispensabil de management financiar

Multe dintre cele mai strălucite minți într-ale afacerilor nu-și pot înțelege contabilii. Fără îndoială, tu ți-ai dori să poți! Nu te mai chinui să citești tomuri întregi de management financiar încercând să te familiarizezi cu limbajul și conceptele! Ia-ți mai bine acest ghid indispensabil pentru managerii ambițioși, care știu cum să-și asigure succesul.

Reține: acest ghid practic nu este scris de contabili. El se bazează pe o simulare de afaceri unică, în care este urmărită o firmă chiar de la înființare și pe parcursul primului an de activitate comercială. Îți oferă un curs intensiv cu privire la diversele etape ale dezvoltării unei afaceri. Pas cu pas, te familiarizezi cu toate principiile financiare importante, modelele și procedurile, astfel încât să înțelegi:

- ✔ ce dezvăluie (și ce ascund) conturile manageriale
- ✔ diferența dintre numerar și profit
- ✔ cum să folosești indicii financiari pentru a măsura performanțele firmei
- ✔ principiile dinamicii pieței
- ✔ măsurile financiare pentru a spori valoarea firmei
- ✔ cum să elaborezi bugete și să evaluezi proiecte

Scopul acestei cărți nu este de a te transforma într-un expert financiar. Ea te înarmează cu înțelegerea noțiunilor de bază – fără a intra în detalii mai mult decât este necesar – și te ajută să-ți înțelegi contabilul.

Seria „Dacă ești atât de priceput..." a fost creată de **INSIGHT Marketing and People Ltd.** Editor serie: Peter Cheverton.

ISBN 973-8154-71-5

9 789738 154711 >

www.rs.ro